



Voidaanko verkko-oppimista hyödyntää nykyistä paremmin?

Case: Helsingin OP Pankki Oyj



Kostia, Eeva

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Voidaanko verkko-oppimista hyödyntää nykyistä paremmin? Case: Helsingin OP Pankki Oyj

Eeva Kostia
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2010

Eeva Kostia

Voidaanko verkko-oppimista hyödyntää nykyistä paremmin? - Case Helsingin OP Pankki Oyj

Vuosi 2010 Sivumäärä 57

Osaamisen kehittämisestä on tullut merkittävä osa yrityksen strategiaa ja menestystekijöitä. Ydinosaamisen lisäksi on tärkeää, että henkilöstön osaaminen on jatkuvasti kehittyvää, jotta pysytään yhteiskunnan kehittymisessä ja yritysmaailman kiihtyvässä kilpailussa mukana. Tekniikan huiman kehittymisen myötä oppimisessa on otettu käyttöön uusi työkalu, verkkoympäristö. Verkkoympäristön kautta tapahtuvaa verkko-oppimista on alettu hyödyntää aktiivisesti yrityksissä sen tuomien korvaamattomien hyötyjen takia. Verkko-oppiminen antaa oppimiselle ja osaamisen kehittämiselle uusia ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia, mutta se ei kuitenkaan sivuuta muita oppimisen metodeja.

Verkko-oppimista voidaan pitää tämän hetken trendinä oppimismetodeissa, mutta on syytä muistaa, että se on samalla tavalla osaamisen kehittämisen ja oppimisen työkalu kuin mikä tahansa muu. Sen tuomat hyödyt on huomattu ja sen myötä sen suosio on ollut suuressa kasvussa. Oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä voidaan kuitenkin tärkeimpänä tekijänä pitää yksilön ja organisaation omaa aktiivisuutta ja halua oppia. Jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä työelämä tarvitsee ihmisiä, joilla on kyky, halu ja tahto oppia ja kehittyä jatkuvasti.

Op-pohjola ryhmä on johtava suomalainen finanssiryhmä, joka koostuu itsenäisistä osuuspankeista ja niiden keskusyhteisöstä Op-keskuksesta tytäryhtiöineen. Op-pohjola ryhmässä noudatetaan ryhmästrategiassa sovittua työnjakoa, Op-keskuksen ja sen jäsenpankkien kesken. Opinnäytetyössäni keskitytään kuitenkin Op-keskuksen tytäryhtiön Helsingin OP Pankki Oyj:n osaamisen kehittämiseen ja verkko-oppimisen hyödyntämiseen siinä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa hyvä kuva osaamisen kehittämisestä, sen työkalusta verkko-oppimisesta, työkalun hyödyntämisestä yrityksessä ja osaamisen kehittämisen ihanne-mallista oppivasta organisaatiosta. Case-osuus kuvaa Helsingin OP Pankin verkko-oppimisen nykytilannetta. Lopputuloksena on opinnäytetyö, joka antaa hyvän teoriapohjan osaamisen kehittämisestä ja antaa kehittämisideoita verkko-oppimisen parempaan hyödyntämiseen ja sen kehittämiseen kohdeyrityksessä.

Tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää, voidaanko verkko-oppimista hyödyntää nykyistä paremmin kohdeyrityksessä. Opinnäyteytöä varten suoritettiin kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksen tavoin ja metodina käytettiin haastatteluja. Haastattelujen myötä selvitettiin verkko-oppimisen hyödyntämisen nykytilaa ja pyrittiin saamaan selville mahdollisia ongelma-kohtia työkalun käytössä.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että suurimpana haasteena ja ongelmana verkko-oppimisen hyödyntämisessä tällä hetkellä on ajanpuute. Verkko-oppimiselle ei ole määritelty organisaatiossa tarpeeksi tarkkoja tavoitteita. Tulokset kertoivat myös, että verkko-oppimista on totuttu hyödyntämään monella eri tavalla eikä sille ole määritelty yhtenäisiä ja tarkkoja toimintatapoja. Verkko-oppimisen hyödyntämisessä on kehittämisen varaa organisaatiossa. Työkalua voidaan hyödyntää paremmin, mutta sen tunnettuutta olisi lisättävä ja sille olisi asetettava tarkemmat toimintatavat ja tavoitteet.

Asiasanat osaamisen kehittäminen, oppiva organisaatio, verkko-oppiminen

Eeva Kostia

Can e-learning be utilized better than it is used now? - Case Helsinki OP Pankki Oyj

Year	2010	Pages	57
------	------	-------	----

Developing the skills of learning has become a substantial part of company strategy and success. Apart from core competence, it is important that the learning of personnel is continuously developing in the competitive world. The technical development has shown a new tool - the network environment. The network environment started to be used in companies for e-learning because it provides invaluable benefits. E-learning gives new perspectives and possibilities for learning and developing know-how but does not replace other methods of learning.

E-learning can be seen as the current trend for learning methods, but it should be remembered that it is a tool just as something else. The benefits have been noticed and therefore its popularity has been greatly increasing. The individual's and organization's activity and desire to learn can be seen as the most important factors in learning and developing know-how. Continuously evolving and changing working life needs people who have the ability and will to learn and develop continuously.

OP-Pohjola group is the leading Finnish finance group, which consists of individual cooperative banks and their main association OP-Keskus and its subcompanies. In OP-Pohjola group the companies, OP-Keskus and its member banks, are complying with division of labour by group strategy. The thesis concentrates on the development of know-how and network learning in the process of developing the know-how in the OP-Keskus subcompany, Helsinki OP Pankki Oyj.

The objective of this thesis is to create a good image about developing the know-how, e-learning, using the e-learning in the company and the ideal model of developing the know-how in the learning organization. The research describes the current situation of e-learning in Helsinki OP Pankki Oyj. The final result presents good basics of theory on developing the know-how and gives development ideas for better utilization and development of e-learning in the target company.

The most important objective was to investigate if e-learning can be utilized more in the target company. For the thesis a qualitative research was executed as a case study and the working method was interviewing. The interviews were used to get information about the current status of e-learning and to discover possible problems that could be used for developing the e-learning.

The study clarified that the biggest challenge and problem in utilizing the e-learning is lack of time. The organization had no clear objectives that should be reached by e-learning. E-learning is used in many different ways and randomly, which means that there are no standard and precise methods for using it. The utilizing of e-learning could be improved in the organization. The tool can be used even better, but its conspicuousness would have to be increased and its strategy and targets should be more exactly defined.

Keywords Developing skills, learning organization, e-learning

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Aiheen muodostuminen	7
1.2	Tutkimustavoitteet ja -ongelmat.....	7
1.3	Aiheen rajaus ja näkökulmat.....	8
2	OP-Pohjola ryhmän esittely	8
2.1	Helsingin OP Pankki Oyj.....	10
2.2	OP Pohjola ryhmän arvot	10
2.3	Osaamisen kehittämisen oppimismetodit Helsingin OP Pankissa	11
2.4	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Helsingin OP Pankissa.....	12
3	Osaamisen kehittäminen.....	13
3.1	Osaamisen määritelmää	14
3.2	Organisaation osaaminen	15
3.3	Osaamisen kehittämisen ihannemalli oppiva organisaatio.....	16
3.3.1	Oppivan organisaation tunnuspiirteet	18
3.3.2	Peruselementit	18
3.3.3	Oppivan organisaation muodostuminen	20
3.3.4	Yksilön kehittyminen oppivan organisaation osana	21
4	Oppiminen.....	22
4.1	Oppimisen määrittely	22
4.2	Oppimisympäristö	24
4.3	Oppimisnäkemys.....	24
4.4	Oppimismenetelmät	24
5	Oppimisen uudet tuulet.....	25
5.1	Tavoitteellinen oppiminen	25
5.2	Yhteistoiminnallinen oppiminen.....	26
5.3	Organisaation oppiminen	27
6	Verkko-oppiminen osaamisen kehittämisen työkaluna	27
6.1	Verkko-oppiminen.....	28
6.1.1	Verkko-oppimisen pedagogiikka	29
6.1.2	Verkko-opiskelun muodot.....	30
6.1.3	Verkko-oppimisen hyödyt ja haasteet	30
6.1.4	Swot- analyysi verkko-oppimisesta.....	31
6.2	Yhteenvettoa verkko-oppimisesta.....	32
6.3	Verkko-oppiminen työelämässä.....	32
6.4	Verkko-oppimisen tulevaisuus	34

6.5	Verkko-oppimisen kehittäminen.....	34
7	Kooste osaamisen kehittämisestä ja verkko-oppimisesta.....	35
8	Tutkimuksessa käytettävät menetelmät.....	36
8.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusote.....	36
8.2	Tutkimusaineiston valinta, aineiston kerääminen ja menetit.....	37
8.3	Analysointimenetelmät.....	38
9	Voidaanko verkko-oppimista hyödyntää nykyistä paremmin? Case: Helsingin OP Pankki Oyj	40
9.1	Verkko-oppimisen tavoitteet.....	40
9.2	Nykytila-analyysi.....	41
9.3	Swot analyysi nykytilasta Helsingin OP Pankissa.....	43
9.4	Tutkimustulokset ja kehittämisideat.....	45
9.5	Yhteenveto ja pohdinta.....	49
	Lähteet.....	52
	Kuviot.....	54
	Liitteet.....	55

1 Johdanto

Yhteiskunnan nopea kehittyminen luo muutospainetta yrity maailmaan ja kilpailu siellä kiihtyy entisestään. Pelkkää hintaa ei voida pitää enää ainoana kilpailuvalttina, vaan mukaan peliin tulevat myös muut yrityksen menestystekijät kuten henkilöstön osaaminen. Organisaatioiden on otettava huomioon kokonaisuus ja panostettava kaikkiin menestystekijöihinsä.

Yrity maailmassa on tärkeää, että henkilöstön osaaminen on ammattitaitoista ja jatkuva kehitymisprosessi, koska sen avulla uskotaan myös osaltaan saavuttavan muita tekijöitä ja tämän myötä tuottavan yritykselle tulosta. Osaamista ja oppimista pidetään kriittisinä menestystekijöinä, koska jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä työelämä tarvitsee ihmisiä, joilla on kyky, halu ja tahto oppia ja kehittyä jatkuvasti.

Yhtenä merkittävänä osana yhteiskunnan kehitystä on ollut tietotekniikan nopea kehittyminen viime vuosikymmenien ajan, joka on vaikuttanut myös yrity maailmaan monella tavalla. Tietotekniikan kehityksen myötä yritykset ovat saaneet lisäarvoa sen tuomista hyödyistä ja myös osaamisen kehittämistä on alettu hyödyntää verkko-ympäristön avulla. Verkko-oppimisen suosio on kasvussa ja sitä on alettu hyödyntää yrityksissä enemmän ja enemmän. (Viitala & Jylhä 2006, 285; Ruohotie 1996, 7.)

1.1 Aiheen muodostuminen

Aihe syntyi Helsingin OP Pankin toimesta. Aiheen muodostuminen ja ideointi lähti liikkeelle siitä, että osaamisen kehittäminen on tällä hetkellä hyvin ajankohtainen ja tärkeä aihe organisaatiossa. Erilaisten oppimismetodien hyödyntämistä kokeillaan ja kehitetään organisaation sisällä. Sen vuoksi myös verkko-oppiminen on yksi hyvä tutkimisen aihe yhtenä osana osaamisen kehittämisen työvälineitä. Osaamisen kehittämiseen panostetaan organisaatiossa, jonka vuoksi verkko-oppimisen hyödyntämisen tutkiminen on hyvin tärkeää ja mielenkiintoista organisaation ja Helsingin OP Pankin kannalta.

1.2 Tutkimustavoitteet ja -ongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, voidaanko Helsingin OP Pankissa verkko-oppimista hyödyntää nykyistä paremmin. Tämän tutkimusongelman myötä osaongelmiksi syntyvät kysymykset siitä, että millä tavalla organisaatiossa osaamista kehitetään, hyödynnetäänkö verkko-oppimista osaamisen kehittämisessä ja millä tavalla?

Ongelmien selvittämiseksi on tärkeää saada selkeä kuva osaamisen kehittämisen ja verkko-oppimisen nykytilanteesta yrityksessä. On selvitettävä, mitä pankki tavoittelee verkko-oppimisella ja Op-akatemia käytöllä. Mitkä ovat organisaation tavoitteet verkko-oppimisen hyödyntämisellä. Mitä pullonkauloja ja ongelmia verkko-oppimisessa on mahdollisesti kohdattu. Olennaista on selvittää myös se, mitä tai minkälaista on hyvä verkko-oppiminen.

Tutkimuksen avulla on tarkoitus saada vastaus siihen, voidaanko verkko-oppimista ja tämän myötä Op-akatemiasia eli verkkokoulua hyödyntää nykyistä paremmin Helsingin OP Pankissa.

1.3 Aiheen rajaus ja näkökulmat

Opinnäytetyö on rajattu oppimiseen, osaamisen kehittämiseen, verkko-oppimiseen ja verkko-oppimiseen osana osaamisen kehittämistä. Näkökulmana ovat verkko-oppimisen nykytilanne ja sen parempi hyödyntäminen Helsingin OP Pankissa.

Tutkimus teorian osalta on rajattu oppimiseen, oppimismetodeihin ja niiden myötä osaamisen kehittämiseen yksilö- ja organisaatiotasolla sekä niiden ihannemalliin oppivaan organisaatioon. Tämän lisäksi teoriaosuus kattaa kuvauksen verkko-oppimisesta eli mitä verkko-oppiminen on, mitä oppimismuotoja sillä on, sen hyödyistä ja tulevaisuudenkuvasta.

2 OP-Pohjola ryhmän esittely

OP-Pohjola ryhmä on johtava suomalainen finanssiryhmä, joka koostuu itsenäisistä osuuspankeista ja niiden keskusyhteisöstä OP-Keskukselta tytäryhtiöineen. OP-Pohjola ryhmässä noudatetaan ryhmästrategiassa sovittua työnjakoa, OP-Keskuksen ja sen jäsenpankkien kesken. (Helsingin OP Pankki 2009a.)

Itsenäiset osuuspankit ovat jäsentensä omistamia pankkeja, jotka harjoittavat vähittäispankkitoimintaa omilla paikkakunnillaan ja toimialueillaan läpi Suomen. Osuuspankkeja on tällä hetkellä yli 200 ja pääkaupunkiseudulla vähittäispankkitoimintaa harjoittaa Helsingin OP Pankki Oyj, joka on OP-keskuksen täysin omistama tytäryhtiö. (Helsingin OP Pankki 2009a.)

Osuuspankit tarjoavat nykyaikaiset ja kilpailukykyiset pankkipalvelut henkilö- ja -yrityksiä varten, maa- ja metsätalousasiakkaille. Jäsenyys on osuuspankin asiakkuuden omaisuusmerkkinä. Omistajajäsenyys antaa oivan mahdollisuuden osallistua pankin hallintoon ja sen myötä päätösten tekemiseen. Näin ollen jäsenyyden myötä on mahdollista vaikuttaa koko paikkakunnan elinkeinoelämän ja hyvinvoinnin edistämiseen. Omistajajäsenyyden myötä saa myös etuja raha-asoiden keskittämisestä osuuspankkiin. (Helsingin OP Pankki 2009a.)

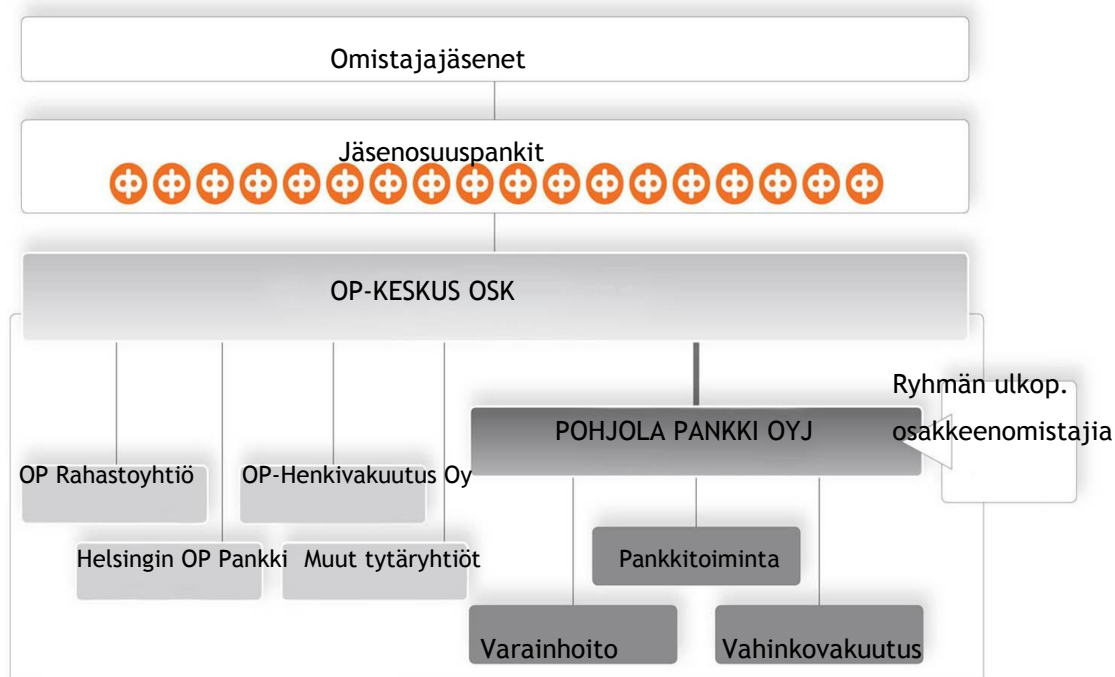
OP-Keskus on koko pankkiryhmän kehittämis- ja palvelukeskus, strateginen omistusyhteisö sekä myös ryhmäohjauksesta että valvonnasta vastaava keskusyhteisö. OP-Keskuksen perustehtävä on luoda mahdollisimman hyvät edellytykset ryhmän yhteisien strategisten tavoitteiden toteutumiselle. OP-Keskuksen arvoihin kuuluvat vastuullisuus, ihmisten arvostaminen, yhdessä menestyminen ja tahto kehittyä. Ydinpalvelualueisiin kuuluu Pankki- ja sijoituspalvelut, Asiakkuudet ja myyntikanavat, ICT- ja henkilöstöpalvelut sekä Talous ja riskienhallinta.

OP-Keskuksen yksi merkittävä tytäryhtiö on Pohjola Pankki Oyj entinen OKO pankki oyj (29.2.2008 saakka), joka on pörssinoteerattu finanssiyritys. Se tarjoaa pankki- ja vahinkovakuutuspalveluja sekä toimii OP-Pohjola ryhmän keskuspankkina. Pohjola pankki oyj vastaa kokonaisuudessaan OP-Pohjola ryhmän kansainvälisestä liiketoiminnasta sekä huolehtii ryhmän maksuvalmiudesta. (Helsingin OP Pankki 2009a.)

Muita tytäryhtiöitä ovat Helsingin OP Pankki oyj, joka tarjoaa pääkaupunkiseudulla vähittäispankkitoimintaa. OP-henkivakuutus Oy, joka vastaa pankkiryhmän henki- ja eläkevakuutusliiketoiminnasta ja niiden kehittämisestä. Tuotevalikoimaan kuuluu henki-, eläke-, sijoitus- ja riskihenkivakuutukset, OP-rahastoyhtiö Oy, joka hallinnoi ja hoitaa OP-Pohjola ryhmän sijoitusrahastoja, OP-asuntoluottopankki Oyj, joka myöntää pitkäaikaisia asuntoluottoja osuuspankkien kautta, vakuuksia vastaan, OP-kotipankki Oyj, joka tarjoaa vakuudettomat kuluttajarahoituspalvelut osuuspankkien henkilöasiakkaille, FD-finanssidata Oy, hoitaa OP-Pohjola ryhmän tietotekniset tuotantopalvelut ja OP IT-hankinta Oy tuottaa IT-käyttöomaisuuden hankintaa ja hallintaa sekä kehittää niiden palveluja. OP-Keskuksen tytäryhtiöt tukevat ja täydentävät osuuspankkien toimintaa. (Helsingin OP Pankki 2009a.)

OP-Pohjola ryhmän merkittävänä tekijänä on myös Pohjola Pankki Oyj:n tytäryhtiö Pohjola vakuutus, joka harjoittaa vahinkovakuutusliiketoimintaa ja tarjoaa kattavaa vakuutusturvaa sekä henkilö- että yritys- ja yhteisöasiakkaille. Pohjola konserniin kuuluu Pohjola vakuutus, A-vakuutus, Vakuutusosakeyhtiö Eurooppalainen sekä Baltiassa sijaitsevat Seesam-vahinkovakuutusyhtiöt. Myös OP-Kiinteistökeskukset, jotka ovat osuuspankkien tytäryhtiöitä tarjoavat nykyaikaisen ja luotettavan asuntokauppaan liittyvän palvelun, joka myös osaltaan on tärkeässä roolissa OP-Pohjola ryhmässä. (Helsingin OP Pankki 2009a.)

Henkilöstöä OP-Pohjola ryhmässä on noin 12 750, joista osuuspankeissa työskentelee noin 7000 henkilöä, OP-Keskuksessa 5700 henkilöä ja Pohjola konsernissa noin 2900 henkilöä. Henkilöstön keski-ikä on noin. 44 vuotta ja naisia on huomattava enemmistö noin 75 prosenttia ja miehiä 25 prosenttia. OP-Keskus on myös valittu Suomen toiseksi parhaaksi työpaikaksi. (Helsingin OP Pankki 2009a.)



Kuvio 1: Organisaatiokaavio
(Helsingin OP Pankki 2009a.)

2.1 Helsingin OP Pankki Oyj

Helsingin OP pankki Oyj toimii pääkaupunkiseudulla. Se tarjoaa asiakkaille täyden ja ainutlaatuisen pankki- ja vakuutuspalveluiden kokonaisuuden helposti saman katon alta. Pankki- ja vahinkovakuutuspalveluiden hyvin pitkälle viety integraatio tarjoaa asiakkaille lisäarvoa, koska pankki- ja vakuutuspalvelut löytyvät saman katon alta. Finanssiryhmän toimivuus on jo todistetusti toimiva, ja tulevan kasvun odotetaan syntyvän ristiinmyynnistä nykyiselle asiakaskunnalle. (Helsingin OP Pankki 2009a, 2009b.)

OP-Pohjola ryhmän perustehtävänä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista vakautta ja menestystä. Ryhmän asiakaslupauksena onkin parhaiden keskittämisetujen tarjoaminen. Tämä on osa osuustoiminnallisuuden velvoitteita. Ryhmän yksi suurista tavoitteista on markkinoiden paras ja monipuolisin keskittämisetujen kokonaisuus, joka tarjoaa asiakkaalle taloudellisia etuja. Tämän vuoksi keskittämisedut ovat myös erittäin keskeinen osa tuloksenjakoa. (Helsingin OP Pankki 2009a, 2009b.)

2.2 OP Pohjola ryhmän arvot

Ihmisläheisyys:

”OP-Pohjola-ryhmä on ihmistä varten, ja aito välittäminen ihmisistä - niin asiakkaista kuin työyhteisön jäsenistäkin - on lähtökohta toiminnallemme. Meitä on helppo ja miellyttävä lähestyä, meillä ihminen kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä. Ihmisen arvostus näkyy kaikessa OP-Pohjola-ryhmän toiminnassa.” (Helsingin OP Pankki 2009a, 2009b).

Vastuullisuus:

”Toimimme sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Rakennamme pitkäjänteisiä ja keskinäiseen luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Vahvan ammattitaidon pohjalta vastaamme toimintamme laadukkuudesta, asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta.” (Helsingin OP Pankki 2009a, 2009b).

Yhdessä menestyminen:

”Menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa antaa suunnan sekä vauhdin toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Toiminta yhtenäisenä ryhmänä lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyämme. Hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto luo jatkuvan menestyksen kautta pohjan hyvälle maineelle.” (Helsingin OP Pankki 2009a, 2009b).

Päämäärä:

”Olemme johtava finanssiryhmä Suomessa. Kasvamme markkinoita nopeammin. Johtavalla finanssiryhmällä tarkoitetaan paitsi johtavaa markkina-asemaa myös toimialan parasta yrityskuvaa, työnantajakuvaa ja kokonaisosaamista sekä maan kattavinta palveluverkkoa.” (Helsingin OP Pankki 2009a, 2009b).

2.3 Osaamisen kehittämisen oppimismetodit Helsingin OP Pankissa

Helsingin OP pankissa osaamista kehitetään jatkuvasti ja siinä hyödynnetään työssä oppimista ja koulutusta. Kaiken lähtökohtana on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka muodostuu kehityskeskusteluista ja sen myötä esille tulleista kehitettävistä osa-alueista ja aikataulutuksesta. Osaamista kehitetään Helsingin OP Pankissa monella eri tavalla esimerkiksi coaching, mentorointi, työnohjaus, havainnointi, työnkierto, sisäinen ja ulkoinen koulutus, itseopiskelu ja verkko-opiskelu OP akatemian avulla ovat tapoja, joilla työntekijän osaamista voidaan kehittää tällä hetkellä Helsingin OP Pankissa aina tilanteen ja tarpeen mukaan. Jokainen työntekijä on henkilökohtaisesti vastuussa omasta kehittymisestään, mutta myös oman esimiehen ja valmentajan vastuulla on omat vastualueet toimihenkilöiden kehittämisessä. (Helsingin OP Pankki, 2009a.)

Henkilöstöä kehitetään paljon organisaation sisäisillä koulutuksilla ja ulkoisilla koulutuksilla ja ne suoritetaan yleensä perinteisellä ja erikseen järjestettyinä tilaisuuksina. Tämän lisäksi

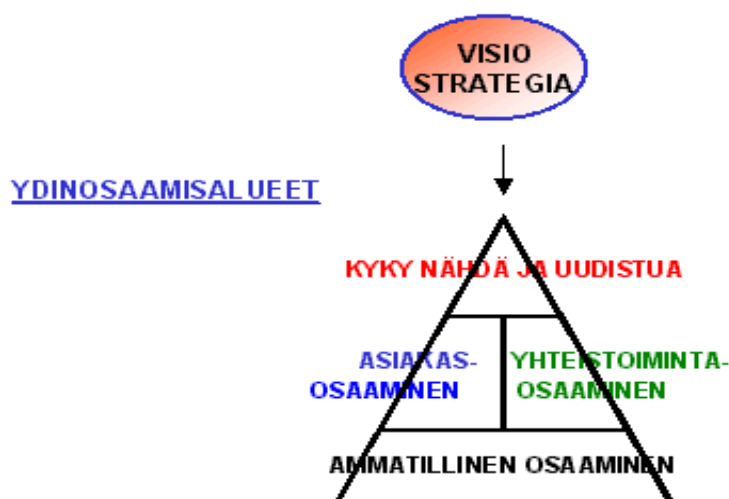
kurseihin kuuluu yleensä myös pieni osa verkko-oppimista, joka jää yleensä toimihenkilön omalle vastuulle. Tällä pyritään saamaan kattava opiskeluprosessi asioista ja pyritään käyttämään hyödyksi erilaisia oppimismetodeja. (Helsingin OP Pankki, 2009a.)

Opinnäytetyössäni syvennyttään osaamisen kehittämiseen verkko-oppimisen avulla ja verkko-opiskelu metodin hyödyntämiseen Helsingin OP Pankissa. OP-Pohjola ryhmässä on olemassa OP-akatemia, joka on verkkokoulu ympäristö, mistä löytyy verkkokursseja toimihenkilöille asiasta kuin asiasta, yhteensä kurseja on tällä hetkellä 58 kappaletta. Koulutuksien sisällössä ja määrässä on huomioitu myös organisaation strategian painotukset. Tavoitteena on välttää ylisuurta tarjontaa sekä sisällöllisiä päällekkäisyyksiä ja toteutuksia. Verkko-oppimisen merkitys on kasvanut organisaatiossa todella paljon lähivuosien aikana ja se on yksi tärkeä oppimismetodi opiskeluprosesseissa. (Helsingin OP Pankki, 2009a.)

2.4 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Helsingin OP Pankissa

Helsingin OP Pankissa osaamisen kehittämisen johtamisen lähtökohtana on pankin visio ja strategia. Tavoitteena on systemaattisesti sekä ennakoiden varmistaa ja luoda koko organisaation henkilöstölle sellainen osaaminen, joka takaa kilpailukyvyn ja saavuttaa pankille asetetut tavoitteet. Strateginen osaamisen johtamisjärjestelmä koostuu osaamiskolmiosta Helsingin OP:ssa. Se sisältää osaamisen johtamisen toimintatavan, osaamiskartat ja osaamisen kartoittamisen apuvälineet. Osaamiskolmio muodostuu neljästä osa-alueesta; kyvystä nähdä ja uudistua, asiakasosaamisesta, yhteistoimintaosaamisesta ja ammatillisesta osaamisesta.

OSAAMISEN KONKRETISOINTI



Kuvio 2: Osaamiskolmio

(Helsingin OP Pankki Oyj 2009a.)

Ammatillinen osaaminen on kaiken osaamisen perusta. Pelkkä ammatillinen osaaminen ei kuitenkaan riitä. Yhteistoimintaosaamisella varmistetaan yhdessä tekeminen ja sisäinen toimivuus. Yrityksen kaiken toiminnan perustana on asiakas ja asiakasosaamisella varmistetaan asiakkaiden sitoutuminen pankkiin. Kolmion huipulla on kyky nähdä ja uudistua, jolla tarkoitetaan sitä, että Helsingin OP:ssa on kyky ennakoida tulevaisuutta ja muutoksiin pystytään vastaamaan nopeasti. (Helsingin OP Pankki Oyj 2009a.)

Osaamiskolmio on osaamisalueiden, osaamisten ja osaamistasojen sekä osaamisen arvioinnin muodostama kokonaisuus, sisällön perusta koostuu pankin strategiasta ja visiosta. Ydinosaamisalueet ovat hyvin tärkeitä pankin menestymiselle, koska ydinosaaminen luo arvoa asiakkaille, mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille ja kaiken lisäksi ydinosaamista on vaikea kopioida. Ydinosaamisalueiden lähtökohtana on se, minkälaista osaamista pankin visio ja strategia tavoittelevat ja millä osaamisella erotumme muista kilpailijoista ja sidomme asiakkaat tunnetasolla pankin asiakkaiksi. (Helsingin OP Pankki Oyj 2009a.)

Konttoreiden toimihenkilöille on asetettu myös tietyt osaamistavoiteprofiilit ydinosaamisalueiden mukaan. Tavoiteprofiilitasot on asetettu tulevaisuuden tarpeisiin nähden, mutta myös pankin strategia vaikuttaa niissä. Profiilit kertovat toimihenkilöille minkälaista osaamista missäkin toimessa odotetaan eri osaamisalueilla. Osaamista arvioidaan kehityskeskustelujen myötä kaksi kertaa vuodessa ja tukena käytetään osaamisen mittaamisen lomaketta, jossa tavoiteprofiilit ovat mukana. Kehityskeskusteluissa määritellään myös henkilökohtainen oppimissuunnitelma jatkoa varten. (Helsingin OP Pankki Oyj 2009a.)

3 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittämisestä on tullut yksi suuri menestystekijä yrityksissä. Nykyään monissa yrityksissä ajatellaan, että osaaminen ja osaamisen kehittäminen on se tärkein menestystekijä, vaikka pääomalla, teknologialla ja tuotantotekijöillä on kuitenkin merkitystä. Nykyään ajatellaan, kun osaaminen on ammattitaitoista ja jatkuva kehitymisprosessi, ratkaisee se myös muiden tekijöiden saavuttamista. (Viitala & Jylhä 2006, 285; Ruohotie 1996, 7.)

Organisaation ihannemalli jatkuvasta osaamisen kehittämisestä on oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa opitaan kokemuksista ja hyödynnetään itsereflektointia eli itsearviointia. Itsearvioinnissa arvioidaan omaa tekemistä ja oppimista kriittisesti. Oppimisen mahdollisuudet maksimoidaan niin, että hyödynnetään yrityksen verkostoja aina kilpailijoista - asiakkaisiin saakka. Isona tekijänä on huomioitava myös työ- ja oppimisympäristö, ilmapiirin on oltava oppimista edistävää, missä voidaan hyödyntää työntekijöiden avoimuutta, kommunikointia, rakentavaa vuoropuhelua ja kokemusten jakamista. Oppivan organisaation tunnuspiirteisiin kuuluu myös se, että koko henkilöstö on vastuussa oppimisesta ja informaation ke-

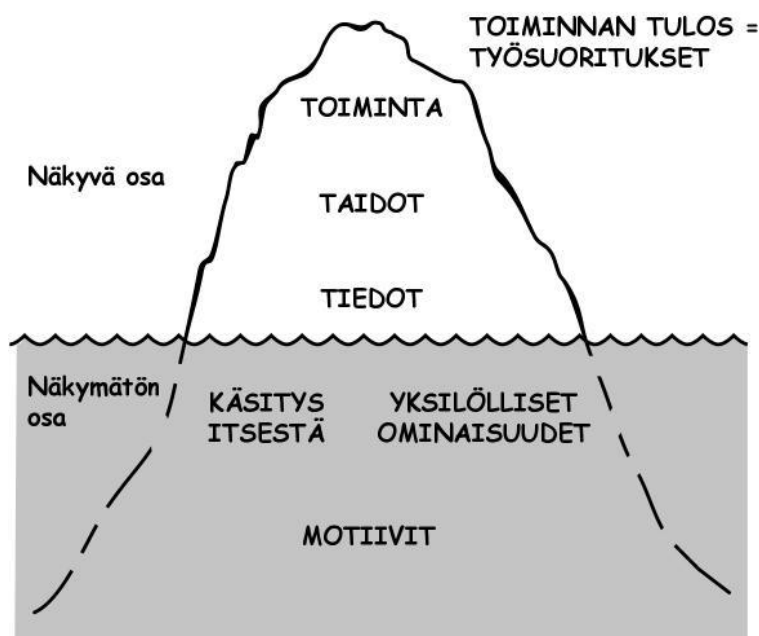
räämisestä, jokaisen on tunnettava vastuu omasta ja muiden oppimisesta ja oppimisen on oltava jatkuva prosessi. (Viitala & Jylhä 2006, 285 ; Sarala & Sarala 1997, 53 - 59 ; Ruohotie 1996, 40.)

3.1 Osaamisen määritelmiä

Osaamista voidaan tulkita tutkijoiden Spencer & Spencer (Spencer & Spencer 1991, 9 -11) jäävuorimallin avulla, jossa osaamiseen sisältyvät yksilön motiivit, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä, tiedot ja taidot. Erilaiset motiivit ohjaavat ja antavat suuntaa käyttäytymiselle ja tavoitteiden ja pyrkimysten suhteen joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Tilanteesta riippumatta yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet määräävät reagoitakyvyn ja tyylin. Esimerkiksi reagoititapa ympäristöärsyksiin, joka voi olla vaikka tietynlainen ulkopuolinen hälinä, joka joko häiritsee yksilöä tai yksilö pystyy sulkemaan sen tavalla tai toisella ulkopuolelle ja se ei näin ollen häiritse oppimista. Käsitys itsestä taas muodostuu yksilön omista arvoista ja asenteista, mitkä ohjaavat yksilön omaa käytöstä ja esimerkiksi suhdetta ympäristöön. Spencerien (1991) mukaan tiedoilla tarkoitetaan tiettyyn alueeseen liittyvää spesifiä tietämystä, joka ennustaa, mitä yksilö tosiasiallisesti osaa ja he korostavat myös tiedon tilansidonnaisuutta. Taitojen avulla yksilö kykenee suorittamaan erilaisia panostuksia sekä fyysisesti että henkisesti vaativia tehtäviä. (Hätönen 2007.)

Spencerien (1991) mukaan oppiminen voidaan myös jaotella kahteen kastiin eli se on joko näkyvää eli eksplisiittistä tai näkymätöntä eli implisiittistä. Tähän eksplisiittiseen osaamiseen kuuluu yksilön tiedot ja taidot, mitä voidaan ilmaista esimerkiksi sanoin ja numeroin. Implisiittinen osaaminen on taas hiljaista tai piilevää ja osaaminen on syvällä organisaatiossa ja ihmisissä jolloin osaamista on vaikea konkretisoida. Spencerien osaamiseen liittyvät motiivit, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet kuuluvat piilevään osaamiseen, vaikka ne vaikuttavat toimintaan, jossa osaaminen konkretisoituu. Nämä tulevat useimmiten näkyviin ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Olennaista mallissa on kuitenkin määritellä jäävuoren huippu eli se osaaminen, joka ilmenee erilaisissa työtilanteissa näkyvänä toimintana ja perustan tälle näkyvälle toiminnalle luo henkilön näkymätön osaaminen. Ruohotien mukaan huomionarvoisin oppimiskäsitys on ns. konstruktivistinen oppimiskäsitys, jonka mukaan lähtökohtana tulisi olla oppijan tapa hahmottaa maailmaa ja sen tulkintaan käytettyjä käsitteitä, sillä niiden varassa oppija muokkaa opittavan asian sisällöt. Konstruktivistisenkin näkemyksen mukaan oppiminen on oppijan oman toiminnan tulosta ja siihen vaikuttaa oppijan oma näkemys omasta roolista oppimistilanteessa. Esimerkkinä siitä näkeekö oppija, että on itse vastuussa oppimistoiminnasta vai odottaako hän esimerkiksi kouluttajan ohjaavan häntä. Näkemyksessä painotetaan myös oppijan oman motivaation tärkeyttä oppimistilanteessa ja näin ollen se tukee myös Spencerien näkemystä asiasta. (Hätönen 2007.; Ruohotie 1996, 53 - 56 & 79.)

Jäävuorimalli osaamisesta



Kuvio 3: Jäävuorimalli osaamisesta

(Hätönen 2007, 8.)

Ranki on määritellyt osaamisen komponenteiksi: tiedollisen osaamisen eli faktat, taidot, kokemukset, uskomukset ja arvot sekä sosiaalisen verkoston. (1999, 27.)

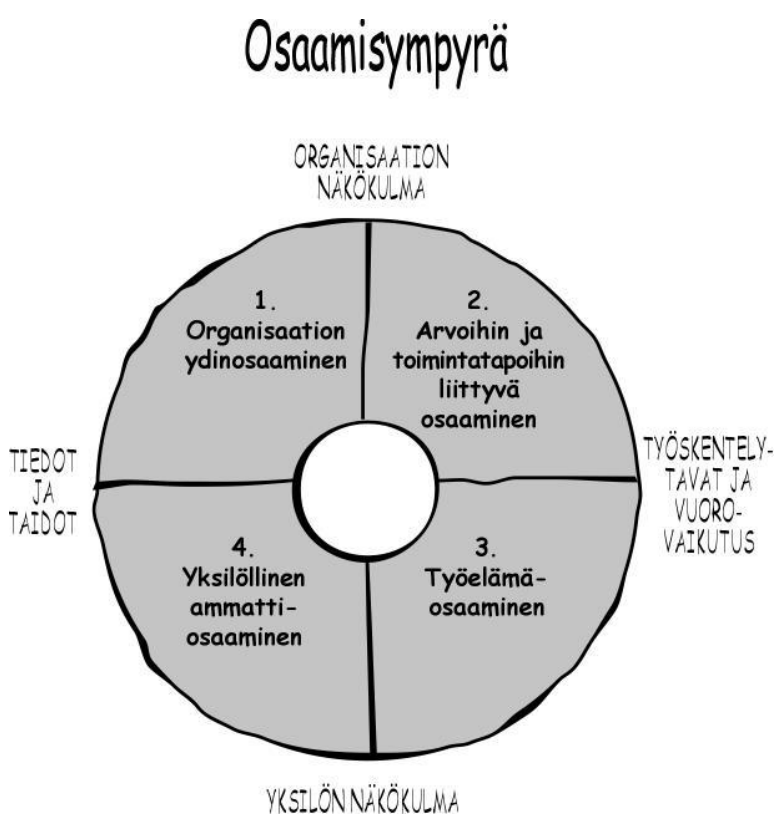
Otalan mukaan yksilön osaamista voidaan taas kuvata käden muotoisena, jossa sormet muodostavat yksilön osaamisen eri osat; arvot ja asenteet, kontaktit, kokemus, tiedot ja taidot. Kämmentä kuvastaa yksilön omaa henkistä ja fyysistä energiaa ja motivaatiota sekä henkilökohtaisia taitoja. Sormet ja kämmen taas yhdessä muodostavat yksilön osaamisen kokonaisuudessaan. Kädessä virtaavat verisuonet kuvastavat oppimisen tukiverkkoa, joka muodostuu oppimista auttavista ja edistävistä henkilöistä ja organisaatioista. (2002, 104.)

Vaikka osaamiselle on olemassa useita erilaisia määritelmiä, yhteistä niille on se, että kaikkien määritelmien mukaan osaaminen muodostuu ainakin yksilön tiedoista, taidoista ja luonteenpiirteistä ja se ennustaa yksilön tulevaisuuden käyttäytymistä ja tämän myötä myös menestymistä.

3.2 Organisaation osaaminen

Strategisen johtamisen teorioissa osaaminen nähdään ydinalueena, joka tulee olla hallussa yhtä lailla kuin yrityksen muutkin resurssit. Organisaation osaaminen lähtee liikkeelle siitä, että se omaa ydinosamisen eli laaja-alaisesti opittua ja omaksuttua osaamista, joka tekee organisaatiosta ylivoimaisen toimintaympäristössään. Ydinosaminen on erittäin vaikeasti korvattavissa tai kopioitavissa ja yleensä sen elinkaari on hyvin pitkä. Mikään suuri yhteiskunnallinen, teknologinen tai jokin vastaava muu suuri mullistuma ei tule poistamaan ydinosamisen tärkeyttä yrityksissä tai organisaatioissa. Ydinosaminen tuo hyvin merkittävää kilpailuetua yritykselle. Ydinosaminen rakentaa koko organisaation ja henkilöstön osaamisen perustan. (Hätönen 2007; Ruohotie 1996, 21 - 27.)

Green on kuvannut organisaation osaamista ja siihen liittyviä tekijöitä osaamispyyrän turvin. Osaamispyyrän avulla Green kuvaa koko organisaatiossa tarvittavaa osaamista ja ulottuvuuksia. Osaamispyyrän neljä eri lohkoa vaikuttavat jokainen toinen toisiinsa ja niiden täytyttyä saavutetaan organisaatiossa tarvittava osaaminen. (Hätönen 2007.)



Kuvio 4: Osaamispyyrä

(Hätönen 2007, 10.)

3.3 Osaamisen kehittämisen ihannemalli oppiva organisaatio

Oppimisen olemusta on tutkittu jo 1960 - 1970 luvulta lähtien ja 1980 luvulla alettiin tutkia oppimisen ja koulutuksen suhdetta ja vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Kuitenkin käsityk-

set siitä, millä tavoin koulutus ja organisaation kehittäminen ja henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ovat yhteyksissä ja vaikuttavat yrityksen tehokkuuteen ja kilpailukykyyn selkenivät lopullisesti vasta 1980 luvun loppupuolella ja 1990 luvun alkupuoliskolla. Tämä vaikutti siihen, että yrityksen johdon oli mietittävä entistä tarkemmin sitä, että millä tavalla henkilöstöä tulisi kouluttaa ja heidän osaamistaan kehittää. (Sarala & Sarala 1997, 56 - 57; Ruohotie 1998, 43 - 46.)

Oppivaa organisaatiota on määritelty monella eri tavalla. Suomalaisen Nikkilän mukaan ”toimiva organisaatio ei voi olla lokeroitunut järjestelmä: rakenteellisesti on tärkeää, että eri osat voivat olla tiedollisessa yhteydessä toistensa ja ympäristönsä kanssa. Edelleen on tärkeää, että älyllisten ja kognitiivisten prosessien on kytkeydyttävä osallistumiseen ja toimintaan, koska vasta tämä johtaa sosiaalisen todellisuuden uudistumiseen”(1986). Suomalaisen määritelmä oppivasta organisaatiosta on vanhin, joka on löytynyt. (Sarala & Sarala 1997, 56 - 57; Ruohotie 1998, 43 - 46.)

Kansainvälisiä määritelmiä oppivalle organisaatiolle esimerkkeinä:

”Oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään”. (Pedler, Boydell ja Burgoyne 1988)

”Oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyään. (Hayes, Wheelwright ja Clark 1988)

”Oppiva organisaatio muuntaa koko ajan toimintatapaansa.” (Penn 1990)

”Oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. (Senge 1990)

Yleisesti ottaen oppivaa organisaatiota määritellään siten, että siinä korostetaan oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, yleistä osallistumista, toiminta ja työkentelytavan muuttamista sekä delegointia. (Sarala & Sarala 1997, 54.)

Oppivan organisaation toimintamalli ja teema on hyvin läheisesti yhteydessä niin sanotusti kontekstuaaliseen oppimiseen ja sen näkemyksiin. Siinä oppimisen ja oppimismiljöön välistä yhteistyösuhdetta ja toiminnallista yhteyttä korostetaan hyvin paljon. Ajatuksena on myös se, että oppijan oppimisen tulisi tapahtua hyvin kiinteässä yhteydessä jokapäiväiseen toimintaan ja toimintaympäristöön. Kuitenkin vielä tärkeämpää on, että toimintamiljöötä muokkaamalla voidaan aikaansaada ja kehittää ja edistää yksilöiden sekä ryhmien oppimista. Yrityksissä tämä voi näkyä hyvin monella eri tavalla, esimerkiksi kovan hierarkian omaavassa yrityksessä

jäseniä opetetaan arvojärjestelmälliseen toimintatapaan kun taas byrokraattinen organisaatio opettaa ja kasvattaa byrokraattiseen toimintamalliin. Vastakohtana taas luova organisaatiomalli kasvattaa jäseniään innovatiivisiksi. Pätevyyttä on hyvä pyrkiä kehittämään muuttamalla myös ympäristöä eikä ainoastaan muuttamalla yksilöitä. Idea tämäntyypisistä oppimista edistävästä toimintamallista työelämässä, oppivassa organisaatiossa on kyse. (Sarala & Sarala 1997, 56 - 57; Ruohotie 1996, 43 - 46.)

3.3.1 Oppivan organisaation tunnuspiirteet

Oppiva organisaatio on tunnuspiirteiltään kannustava ja kaikki mukaansa tempaava, tärkeintä on saavuttaa tavoitteellista oppimista ideoinnin, kokeilemisen ja uudistumisen halun kautta. Oppivan organisaation tunnuspiirteisiin kuuluu avoin ja osallistuva ympäristö, mutta toimintaa arvioidaan kriittisesti, jotta tavoiteltuihin päämääriin päästään.

Erittäin tärkeänä ominaisuutena oppivalle organisaatiolle on, että organisaatiossa tiedostetaan tulevaisuutta koskevat visiot, missio eli näkemys oman toimintansa tarkoituksesta ja myös strategia eli suunnitelma siitä, miten ja millaisin toimenpitein visio tavoitetaan.

Oppivan organisaation lähtökohtana on, että yrityksen tulevaisuutta pohditaan osaamisen näkökulmasta. Oppivassa organisaatiossa opitaan ympäristöstä ja kollegoiden kokemuksista. Ympäristöstä opitut uudet näkemykset, kokemukset ja tiedot pyritään sisäistää jo opittuun, ja sitä sovelletaan omiin ja organisaation muiden jäsenten tietämyksiin ja toimintaan. Yritykseltä täytyy kuitenkin löytyä myös kyky toimia päivittäin eli oltava proaktiivinen ja pystyttävä vaikuttamaan ympäristöön. Oppiva organisaatio siis käytännössä luo, hankkii ja siirtää tietoa ja sen on pystyttävä muuttamaan omaa käyttäytymistä uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaisiksi. Oppivan organisaation on oltava muuttuva ympäristö, koska sen on muututtava jatkuvasti, jotta se pystyy vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja muutoksien tuomiin haasteisiin. Parhaimmassa tilanteessa organisaatio on toimintaympäristön edelle asioissa. Kiteytettynä oppivaa organisaatiota voi kuvailla; innovoivaksi, avoimeksi ja kilpailukykyihin tähtääväksi organisaatioksi. (Vexom 2005.)

3.3.2 Peruselementit

Oppivan organisaation peruselementit voidaan jakaa alla olevan kuvion mukaan seuraavasti:



Kuvio 5: Organisaation oppiminen

(Hätönen 2007)

Oppivan organisaation keskeisimpänä tavoitteena on oppia yhdessä ja kehittää yksilöiden kyvykkyyksiä, jotta saadaan aikaan organisaatiolle tavoiteltuja asioita. Kuvio kertoo oppivaan organisaatioon kuuluvat peruselementit. Ensimmäisenä siinä on yhteinen näkemys ja visio, joka kuvastaa hyvin sen, että ei varmasti ole olemassa organisaatiota joka voisi kehittyä ja saavuttaa yhteistoiminnalliset tavoitteensa ilman yhteistä näkemystä ja visiota sen toiminnasta. Yrityksen tulevaisuus olisi hyvin heikoilla, jos sillä ei olisi minkäänlaista tulevaisuuteen suuntautunutta näkemystä toiminnastaan. Yhteinen päämäärä ja yrityksen visio saavat jokaisen organisaation jäsenen oppimaan ja pyrkimään parhaaseen suoritukseen näiden päätavoitteiden varjolla. Organisaation visio auttaa muodostamaan päämääriä ja konkreettisia tavoitteita jokaiselle työntekijälle ja auttaa myös toiminnan yleisessä suunnittelussa. (Hätönen 2007; Ruohotie 1996, 42.)

Toisena elementtinä on työkulttuuri ja ilmapiiri, jotka ovat myös olennainen osa oppivan organisaation muodostumista. Yhteinen kehittyminen vaatii jonkinäköistä muutosta työkulttuurissa, joka merkitsee esimerkiksi yhteisiä perusarvoja ja toimintanormeja. Työkulttuurissa ja sen muutoksessa on usein kyse johtamisen ja yhteistoiminnan kulttuurista ja oppivassa organisaatiossa korostetaan useimmiten yhteisvastuuta ja jatkuvaa oppimista. Tavoitteena on, että myös työntekijät vaikuttavat omalta osaltaan työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Hyvänä

esimerkkinä yhteisvastuullisuudessa on se, että jokaisen työ vaikuttaa myös jokaisen muun tekemisiin ja päinvastoin jos joku jättää työnsä tekemättä vaikuttaa se myös negatiivisesti hänen ja myös muiden työhön. Näin ollen yhteisvastuullisuuden merkitys korostuu organisaatiossa. (Hätönen 2007.)

Kolmantena elementtinä pidetään laadun ja prosessin kehittämistä, koska organisaation tulee aikaansaada toiminta sen mukaiseksi, että siitä tuotetaan laadukasta palvelua tai tuotteita asiakkaille. Neljäntenä tärkeänä elementtinä on yhteistoiminnan jatkuva kehittäminen, jolla pyritään organisaatorakenteen ja hierarkian madaltamiseen ja työntekijöiden vastuullisuuden ja valtuuksien lisäämiseen. Verkostoituminen ja verkostojen keskinäinen yhteistyö korostuu, koska niiden yhteistyön kehittäminen eli eri tahojen välinen yhteistyön kehittäminen on erittäin tärkeässä osassa neljännessä oppivan organisaation elementissä. Enemmän ja enemmän korostuu se, että yrityksen eri tahot ja toimihenkilöt pyrkivät hyödyntämään toinen toisiaan ja käyttämään kunkin erikoisosaamista hyödyksi. Yhteistoimintaa kehitetään jatkuvasti, jotta siitä saataisiin kaikki mahdollinen irti. Viides elementti oppivassa organisaatiossa on joustavuus ja osaaminen, joilla tarkoitetaan sitä, että oppivassa organisaatiossa jokaisella työntekijällä on oltava valmiudet selvitä yllättävistä ja nopeistakin muutoksista organisaation sisällä. Nämä viisi elementtiä ovat oppivan organisaation peruspilarit. (Hätönen 2007.)

3.3.3 Oppivan organisaation muodostuminen

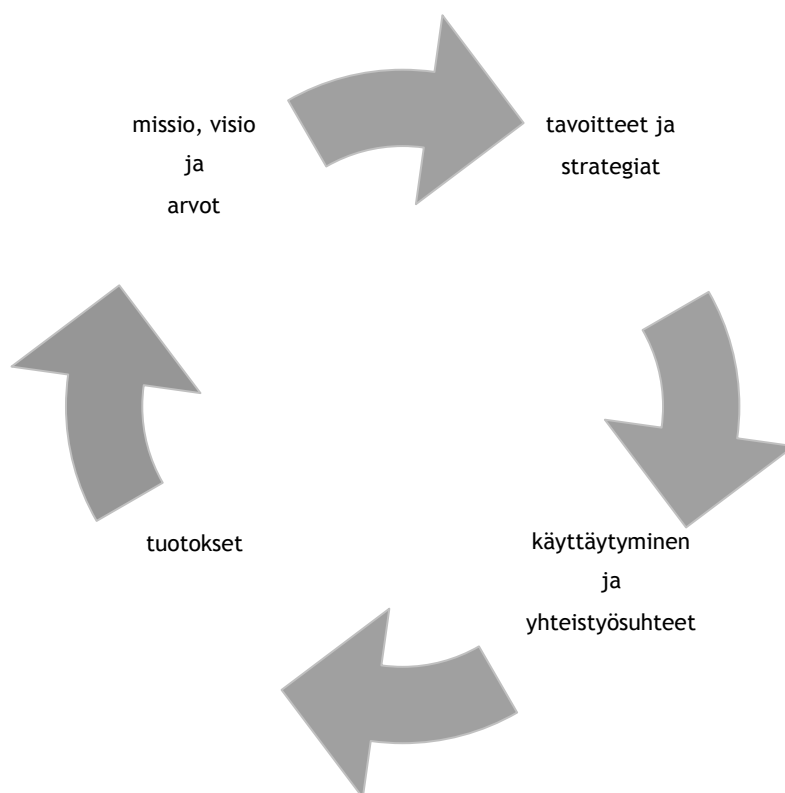
Organisaation päästessä asetettuihin tavoitteisiin, voidaan samalla todeta, että oppimista on tapahtunut. Organisaation oppiminen perustuu arvoihin, jotka liittyvät avoimeen vuorovaikutukseen, sisäiseen sitoutumiseen organisaation sisällä sekä tarpeellisen tiedon tuottamiseen. Organisaation ollessa oppiva organisaatio se muuttaa itseään ja tekee kaikkien organisaation yksilöiden oppimisen helpommaksi. (Ruohotie 1996, 40 -46; Sarala & Sarala 1997, 54 - 56.)

Oppiva organisaatio voi syntyä ainoastaan silloin kun koko organisaatiossa huomataan oppimisen tulokset. Oppivan organisaation tunnuspiirre on, että yksilöitä ja tiimejä opetetaan jatkuvaa oppimiseen, mutta myös sitä kautta työsuoritusten parantamiseen. Toiminnan taustalla vaikuttavat vahvat arvot sekä visio. Siinä opitaan muilta ja kyseenalaistetaan jatkuvasti omaa toimintaa, sallitaan virheitä ja opitaan edelleen niistä ja reagoidaan nopeasti ja tehokkaasti muutoksiin. Kaiken toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaat ja laatu ja näin ollen toimitaan hyvin lähellä asiakasta. Henkilöstöllä on mahdollisuus myös suoraan vaikuttaa organisaation toimintaan. (Ruohotie 1996, 40 -46; Sarala & Sarala 1997, 54 - 56.)

Oppivassa organisaatiossa henkilöstötasoja on vähän ja organisaatio on rakenteeltaan matala, myös työyhteisön ydinosaaminen on tunnistettavissa. Kaikki organisaation jäsenet ovat sisäistäneet yhteisen vision. Tulevaisuutta koskevat visiot ovat hyvin ominaisia piirteitä oppivalle

organisaatiolle ja samoin omat tehtävät ja toteutussuunnitelmat visiota varten ovat selkeästi jokaisen hallussa. (Ruohotie 1996, 40 -46; Sarala & Sarala 1997, 54 - 56.)

Oppiva organisaatio muodostuu neljästä pääideasta ja niiden yhteyksistä:



Kuvio 6: Oppiva organisaatio

(Ruohotie 1996, 42)

3.3.4 Yksilön kehittyminen oppivan organisaation osana

Ilman yksilön oppimista ei voida saavuttaa oppivaa organisaatiota. Yksilön oppiminen eroaa hieman organisaation oppimisesta, mutta se on välttämätön organisaation ja oppivan organisaation kannalta. (Stranius 2001, 9 - 10.)

Oppivan organisaation jäsenenä ja ammatillisen kasvun kehittymiseksi yksilön on pystyttävä vastaamaan uusiin haasteisiin, omaksua uutta tietoa aktiivisesti ja pystyttävä soveltamaan sitä uudella tavalla. On opittava sisäistämään, että tieto ja ympäristön vaatimukset muuttuvat ja näin ollen organisaation ja yksilöiden on muututtava siinä mukana. Organisaation visiioon perustuvassa oppimisessä eli tavoitteellisessa oppimisessä tärkeänä tekijänä on itsereflektioinnin eli itsearvioinnin hyödyntäminen. (Stranius 2001, 9 - 10; Ruohotie 1996, 57.)

Jokaisen yksilön oppimista säätelee vahvasti organisaation normien lomassa myös jokaisen yksilön persoonallisuustekijät. Yksilöt joilla on terve minäkäsitys ja vahva tunne omista mahdollisuuksista, rajoitteista omassa oppimisessa ja kehittymisessä sekä tiedon luomisessa ovat yksilöinä vahvoilla. Oppimiseen vaikuttaa lisäksi myös olennaisesti ympäristö. Jos organisaatio pystyy luomaan turvallisuuden tunnetta omaavan toimintaympäristön, vaikuttaa se positiivisesti yksilöiden uusien asioiden oppimiseen. Organisaation on oltava kannustava, jotta uuden tiedon oppimiselle annetaan paras mahdollinen toimintaympäristö ja näin ollen yksilön ammatilliselle kasvulle mahdollistetaan moitteettomat puitteet. (Stranius 2001, 9 - 10.)

4 Oppiminen

Oppiminen ja osaaminen ovat yrityksille yksi luontainen kilpailuetu muiden joukossa. Ei riitä, että yritykset sijoittavat uusiin tuotteisiin tai palveluihin vaan siinä samassa on huomioitava henkilöstö. On pyrittävä kehittämään nämä toisistaan riippuvat tekijät käsi kädessä. Jos yrityksen henkilöstö ei pysy tietyn tuotteen kehityksessä mukana, voidaan sanoa, että ”uidaan syvällä suossa”.

Organisaation on ajateltava harmaaseen tulevaisuuteen myös oppimisen näkökulmasta ja sijoitettava henkilöstön kouluttautumiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Viime vuosikymmeninä tekniikan huima kehittyminen on hyvä esimerkki siitä, miten paljon sen tuomat muutokset ja kehitykset ovat vaatineet yritysten henkilöstöltä. Uutta asiaa ja opittavaa on tullut paljon. Uusien asioiden omaksuminen ja vanhojen tapojen muuttaminen on vienyt monilta paljon aikaa. Mutta kun yrityksessä henkilöstön oppimiseen on panostettu ja panostetaan, voidaan siitä saada myös kaikki tarpeellinen ja hyödyllinen irti.

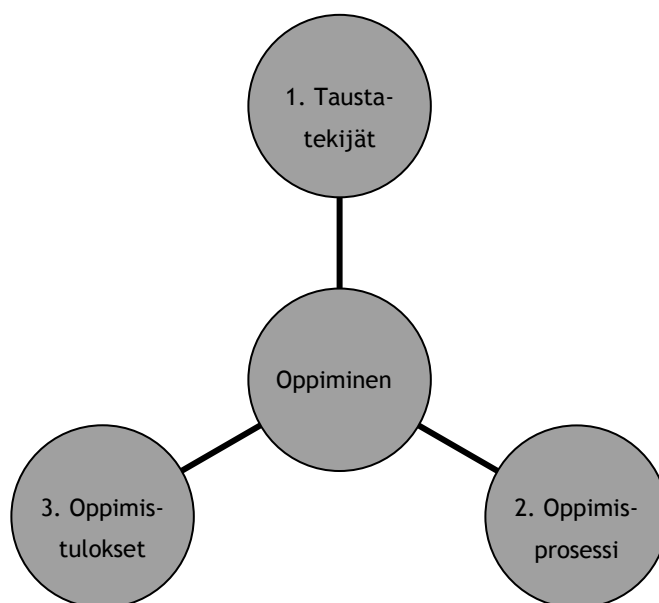
Organisaation kehittyminen on hyvin riippuvainen henkilöstön kehittämisestä, jonka vuoksi oppimisella ja osaamisella on hyvin merkittävä rooli yrityksen strategiassa.

Aina kun yrityksen henkilöstö oppii, oppii siinä samalla myös organisaatio. Kun kehittyminen on tasaista ja yhtenäistä voidaan saavuttaa parhaimmat mahdolliset lopputulokset.

4.1 Oppimisen määrittely

Oppiminen on itsessään tiedon lisääntymistä, asioiden muistamista ja toistamista, tiedon soveltamista, tiedon ymmärtämistä ja asioiden ymmärtämistä, ajattelua ja ajattelun muuttamista uuden tiedon avulla, uusien asioiden näkemistä ja ymmärtämistä sekä soveltamista. Kaiken tämän lisäksi, kun oppimista tapahtuu, sen myötä myös ihminen muuttuu ja kehittyy. (Salminen & Suhonen 2008, 7 - 9.)

Oppimista tapahtuu eri tasoilla ja eri tavoilla, se voi olla toistavaa toimintaa, kehittymistä tai muuttumista. Oppimisessa pyritään painamaan mieleen asioita ja myös soveltamaan niitä käytäntöön. Nykykäsityksen mukaan oppiminen on aktiivista vuorovaikutusta ympäristön kanssa ja yksilön tietoista ja tavoitteellista toimintaa eikä vain tiedon siirtämistä ja vastaanottamista. Perimmäisenä oppimisen tavoitteena on nykypäivänä ymmärtämiseen pohjautuva oman näkemyksen muodostaminen ja jatkuva uuden tiedon luominen ja soveltaminen. Tynjälä (1999) mukaan oppiminen muodostuu kolmesta pääkomponentista jotka ovat:



Kuvio 7: Oppimisen pääkomponentit

Ensimmäisellä pääkomponentilla, taustatekijöillä, tarkoitetaan oppijan kaikkia henkilökohtaisia ja oppimisympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka voivat jollain tavalla vaikuttaa oppimiseen. Toinen pääkomponentti eli oppimisprosessi kuvaa oppijan oppimisprosessia, joka koostuu aina vanhasta eli aikaisemmin opitusta tiedosta, oppijan motiiveista ja halusta oppia, orientaatiosta oppia, oppijan oppimisstrategioista ja oppimistyyleistä ja myös eri asioiden sisäistämisestä ja prosessointitavoista. Nämä oppijan oppimisympäristö ja muut henkilökohtaiset taustatekijät vaikuttavat hyvin paljon siihen, että miten yksilö havainnoi ja tulkitsee asioita itse oppimisprosessissa. Havaintojen ja tulkintojen avulla oppija muodostaa oman käsityksensä opiskelluista asioista ja kehittyä erilaisten taitojen hallinnassa. Oppimisprosessiin ja sen myötä oppimistuloksiin vaikuttaa hyvin paljon oppijan henkilökohtaiset ja ympäristölliset taustatekijät. Kolmantena komponenttina ovat oppimistulokset joita voi syntyä hyvin erilaisia esimerkiksi jonkun tietyn opitun asian ulkoa muistamisesta, syvällisestä ymmärtämisestä, kyvyistä

soveltaa tietoja ja taitoja käytännön ongelmien ratkaisuun tai uudenlaiseen tapaan hahmottaa asioita. Opetus ja opetusmenetelmillä on olennainen merkitys oppimiselle, mutta opetus tai menetelmä ei kuitenkaan takaa, että oppimista tapahtuu tai syntyy, koska oppiminen on loppupeleissä aina kiinni oppijasta. (Salminen & Suhonen 2008, 7 - 9; Ruhotie 1996.)

4.2 Oppimisympäristö

Oppimiseen vaikuttaa aina hyvin olennaisesti sen ympäristötekijät eli oppimisympäristö. Oppimisympäristö on ympäristö, missä oppimista tapahtuu ja sillä tarkoitetaan sekä fyysistä että sosiaalista ympäristöä. Oppimisympäristö on suuri tekijä ja vaikuttaja oppimisessa, nykypäivänä ympäristöt ovat muuttuneet osittain perinteisistä luokkahuonemalleista virtuaalisiksi. Verkko ja virtuaaliympäristö ovat modernia nykypäivää oppimisessa, mutta on kuitenkin muistettava, että se on vain oppimisen väline, edelleenkin oppiminen tapahtuu oppijassa itsessään. Tietotekniikan avulla oppimiseen ja opettamiseen on avautunut aivan uudenlaisia toimintamuotoja, joiden avulla oppimisen ja opettamisen menetelmissä päästään uudenlaiselle tasolle. (Salminen & Suhonen 2008, 11.)

4.3 Oppimisenäkemykset

Oppimista on tutkittu paljon ja siitä on erilaisia ajattelumalleja ja näkemyksiä, jotka ovat erilaisten tutkimuksien, teorioiden ja ajan myötä muuttuneet opettajakeskeisestä mallista oppijakeskeiseen. Aikaisemmin vallinnut ”perinteinen” opettajakeskeinen oppimisenäkemykset on nyt väistymässä ja olemme siirtymässä hyvin paljon oppijakeskeiseen ajattelumalliin. Ajatus siitä, että opettaja niin sanotusti ”kaataa” tietotulvaa oppijan päähän on häviämässä ja oppijaa pidetään päinvastoin aktiivisena, joka valitsee itse, mitä asioita haluaa oppia ja sisäistää tiedon kiinnostuksensa ja näkemyksensä perusteella hyödyntäen myös vanhaa oppimaansa tietoa. Lähiopetuksen tarve ja käyttö on vähenemässä nykypäivänä paljon, koska on huomattu, että verkko-oppimisen avulla oppija voi keskittyä omiin oppimistarpeisiinsa ja esimerkiksi ohittaa jo vanhat tutut asiat ja syventyä niihin asioihin, joissa tarvitaan kertausta. Näin ollen oppija ei ole riippuvainen koko oppijaryhmän tarpeista ja voi keskittyä omalla tahdilla omiin kehittämistarpeisiinsa. Uudistuvan oppimisen näkemyksen mukaan on tärkeää, että oppija on itse aktiivinen ja syventyy uusiin asioihin ja kehittää niitä omien tietämysten perusteella. (Kalliala 2002, 31.)

4.4 Oppimismenetelmät

Oppimista tapahtuu melkein missä vain ja milloin vain ja siihen vaikuttaa osaltaan oppimisympäristö. Nykypäiväisen ajattelumallin mukaan oppiminen on oppijakeskeistä, mutta se

ei kuitenkaan sulje pois sitä ajatusta, että siihen voidaan liittää erilaisia menetelmiä. (Elmio 2009.)

Oppimismenetelmiä on monia ja oppimista tapahtuu monien eri menetelmien avulla. Menetelmät valitaan usein yksilön tarpeisiin nähden tai yrityksen henkilöstön kehittämissuunnitelmien mukaan. Oppimisessa lähtökohtana on aina ensisijaisesti yksilön eli oppijan kehittäminen, mutta merkittävänä tavoitteena on myös työyhteisön kehittäminen ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Oppimismenetelminä käytetään verkko-oppimista ja erilaisia vuorovaikutustaitoja, vertaisoppimista, tiedonhakuja, havainnointia, verkottumista, mentorointia, lähipäivien yksilö-ryhmä ja paritöitä, multim mediasovelluksia, case-harjoituksia, etätöitä, esseitä ja tutkielmia, aivoriihiä, videonauhoituksia, roolipelejä, pienoisenäytelmiä, viestinten ja medioiden sekä niiden tuotantojen analyyssejä. (Elmio 2009, Helsingin OP Pankki 2009a.)

5 Oppimisen uudet tuulet

Yhteiskunnan nopea kehittyminen ja sen seurauksena nopeat muutokset ovat antaneet ajattelamisen aiheita yrityksille ja niiden kehittymiselle. Ammattikuvat ovat muuttuneet pysyvistä muuttuviksi, jonka myötä myös oppimisen muodot ovat saaneet uusia tuulia. Tavoitteellinen oppiminen eli oppimaan oppiminen sopii hyvin jatkuvasti kehittyvään ympäristöön ja myös yhteistoiminnallisen oppimisen idea voidaan sulauttaa hyvin tähän sopivaksi.

5.1 Tavoitteellinen oppiminen

Tiedon räjähdysmäisen nopean kasvun myötä ja ammattikuvien muuttuessa pysyvistä eli staattisista muuttuviksi on myös tavoitteellisen oppimisen eli oppimaan oppimisen muoto korostunut ja saanut tärkeämmän merkityksen. Muuttuvan ja kehittyvän ympäristön myötä on myös oppimisen oltava jatkuvaa ja tavoitteellista. Tämä vaatii oppijoilta taitoa, minkä avulla pystytään laajentamaan ja uusimaan omia tietoja ja hallitsemaan oppimisen taitoja. (Ruohotie 1996, 77- 80.)

Oppimaan oppimisella tarkoitetaan kriittisesti ihmisen kykyä ajatella ja seurata omaa oppimistaan eli reflektoida sitä. Keskeistä siinä on huomioida se, miten oppii ja onko toiminta opiskeltavaan asiaan soveltuvaa vai pitäisikö toimintatapoja muuttaa. Pääideana on kuitenkin se, että oppijalla on motivaatiota eli halua oppia, koska silloin toiminta on kaikista tehokkainta. (Ruohotie 1996, 77- 80.)

Itsearviointilla eli itsereflektiolla on suuri merkitys oppimaan oppimisessa, mikä on myös uudistavan oppimisen käsite. Itsearviointilla tarkoitetaan yksilön valmiuksia hankkia tietoja yksilön omista psyykkisistä prosesseista. Itsearviointi on taito itsessään, koska sen avulla pys-

tytään säätelämään omaa sisäistä toimintaa ja sovittaa oma toiminta tehtävien vaatimuksia vastaaviksi. Kun puhutaan oppimisesta ja oppimisprosessista voidaan myös puhua ihmisen maailmankuvaa muokkaavasta prosessista, koska oppimisen tapahtuessa ihminen kehittyy ja muuttuu ja myös maailmankuva voi muuttua. Oppimisprosessi saattaa vaikuttaa hyvin pysyvästi ihmisen motivaatioon, uskomuksiin ja itsetuntoon. Uudistavassa oppimisessa yksilö tutkii, kyseenalaistaa, validioi eli valikoi ja tarkastelee havaintoja joiden avulla hän pystyy luomaan merkityksiä. (Ruohotie 1996, 77- 80.)

Uudistavaan oppimiseen liittyy usein vielä ahdistuneisuuden tunne tai kokemus, koska saattaa olla vaikea päästää irti totutusta vanhasta oppimistyylistä ja joskus uutta oppimistyyliä saataan jopa vastustaa omien uskomusten kyseenalaistamiseksi tai sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden vuoksi. On kuitenkin korostettava, että uudenlainen oppiminen on oppijan omien voimavarojen vapauttamista ja voimistamista. (Ruohotie 1996, 77- 80.)

Menestyksellisen ja tavoitteellisen oppimisen saavuttamiseksi voidaankin kiteyttää neljä pääedellytystä jotka ovat; oppijan halu oppia eli oppijan motivaatio, aktiivisesti tekemällä ja yhdessä oppiminen, palaute ja itsereflektointi. (Ruohotie 1996, 77- 80.)

5.2 Yhteistoiminnallinen oppiminen

Nykypäivänä korostetaan yhteistoiminnallisuutta ja yhdessä oppimista yrityksissä ja organisaatioissa. Yhteistoiminnallinen oppiminen on enemmän kuin opetusmenetelmä, sen avulla pyritään oppimaan yhdessä samojen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokainen yhdessä oppimiseen osallistuva yksilö tuo oman tietämyksensä ja osaamisensa yhteiseen käyttöön, jonka avulla pyritään saamaan uudenlaista osaamista yhteiseksi hyväksi. Tavoitteena on sitouttaa oppijat osallistumaan prosessiin aktiivisesti, saada oppijat kantamaan ja ottamaan vastuuta myös muiden kuin vain omasta oppimisesta, kannustaa yksilöitä yhdessä oppimisen toimintakulttuuriin ja tiedon jakamiseen eikä panttaamaan tietoa yksinoppimisen sijaan, tuottamaan laadullisesti parempaa oppimista ja käyttämään sosiaalisia, vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja. Tärkeää on saavuttaa avoin ja monipuolinen vuorovaikutus ja huomata sen positiivinen vaikutus oppimiselle. (Collin, Korhonen, Penttinen & Vakiala 2003; Sara & Sarala 1997, 142.)

Yhteiskunnan nopeat muutokset, lainsäädännön jatkuva uudistuminen ja tekniikan jatkuva kehittyminen ovat tuoneet hieman ristipaineita organisaation henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Yhteiskunnan muuttuminen ja kehittyminen on nopeaa ja tämän vuoksi myös organisaatioiden henkilöstön kehittämistä on tullut aikaisempaakin tärkeämpi osa yrityksen strategiaa. Jotta organisaation jäsenet pysyisivät asiantuntijoina, on organisaation pyrittävä jatkuvaa henkilöstön kehittämiseen. Näin mahdollistetaan myös se, että yrityksessä ollaan valmiita muuttuvien olosuhteiden synnyttämiin uusiin vaatimuksiin. Tämä onnistuu kun organi-

saatiosta löytyy pitkäjänteistä ja systemaattista henkilöstökoulutusta, missä hyödynnetään aktiivisesti työntekijöiden omia kokemuksia. (Collin, Korhonen, Penttinen & Vakiala 2003.)

5.3 Organisaation oppiminen

Ruohotien mukaan organisaation oppimisesta saattaa helposti tulla rutiininomaista varsinkin silloin kun yrityksen toimintaympäristö on pysyvää ja yksinkertaista. Toimintaympäristön tapahtumat ovat tällöin helposti ennakoitavissa ja niihin on olemassa jo valmiita toimintamalleja. Organisaation oppiminen kuroutuu ainoastaan rutiininomaisten ja olemassa olevien asiain tilojen säilyttämiseen ja myös samankaltaisen oppimisen pysyvyys korostuu. (Ruohotie 1996, 35 - 36.)

Innovatiiviseen ja kehittyvään organisaatioon tämän kaltainen perinteinen oppiminen ei kuitenkaan riitä. Organisaatiossa, jossa ongelmat ovat monimutkaisia ja edellyttävät laadullisesti uudenlaisten ratkaisujen tuottamista perinteisen ja vanhan rutiininomaisen oppimisen sijaan tarvitaan jatkuvasti uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja. Kun organisaation tiettyjä rutiineja ja käytäntöjä lähdetään muuttamaan edellyttää se, että organisaation toimintaa aletaan arvioida ja tarkastelemaan reflektiivisesti. Tämän avulla kehitetään uusia työkaluja ja välineitä ja pystytään vaikuttamaan toimintaympäristöön. (Ruohotie 1996, 35 - 36.)

Uudistavassa eli transformatiivisessa oppimisessa organisaation on löydettävä ja seulottava informaation paljoudesta sellaista tietoa, joka on olennaista organisaation työn kannalta ja palvelee myös organisaation keskeisiä tavoitteita, sovellettuna se tuo myös lisäarvoa käytännön työhön. Seulonnan jälkeen kokemus ja intuitio eli välitön tietämys on yhdistettävä tietoperustaan ja luotava tiedostamaton kompetenssi. Tiedostamaton kompetenssi saavutetaan juuri silloin kun työstä saadut tuntemukset erilaisissa tilanteissa herättävät tuntemuksen siitä, mikä idea toimii ja mikä ei toimi. Tärkeää on huolehtia siitä, että ammatillinen uusiutuminen ja kehittäminen ja niitä palvelevat oppimismetodit uudistavassa oppimisessa suunnataan organisaation kehittämistavoitteisiin. (Ruohotie 1996, 35 - 36.)

6 Verkko-oppiminen osaamisen kehittämisen työkaluna

Oppiminen ja erilaiset oppimismetodit ovat saaneet uutta tuulta uuden oppimisenäkemyksen ja ajattelutavan kautta, mitä on hyödynnetty myös organisaation oppimisessa ja tämän myötä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämisestä on tullut merkittävä osa yrityksen strategiaa ja siihen on ryhdytty panostamaan aivan eri tavalla kuin aikaisemmin. Tekniikan huiman kehittymisen ansiosta internetistä on tullut lähes korvaamaton työväline työelämässä. Sen avulla on mahdollistettu yritysten globaali toiminta ja nopea ja ajankohtai-

nen viestintä. Tämän lisäksi verkon avulla pystytään opiskelemaan ja kehittämään henkilöstön osaamista.

Oppimiselle ja osaamisen kehittämiseksi löytyy monenlaisia oppimismetodeja niin kuin jo aikaisemmin on todettu. Verkko-oppiminen on yksi osaamisen kehittämisen työväline nykypäivänä ja verkon avulla tapahtuva oppiminen on kasvanut hurjaa vauhtia monissa yrityksissä, sen korvaamattomien hyötyjen vuoksi. Vaikka verkko-oppiminen on yksi tämän hetken trendi osaamisen kehittämisessä, se on aivan samalla tavalla vain osaamisen kehittämisen työkaluja kuin perinteinen ”luokkahuone” oppiminenkin. On muistettava, että työkaluja oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen on paljon, mutta yksilön ja organisaation oman aktiivisuuden tarve ja tärkeyttä ei voi ylikorostaa.

6.1 Verkko-oppiminen

Verkko-oppiminen ja verkko koulutukset tapahtuvat aina avoimessa internetissä tai sisäisessä ja suljetussa intranetissä, aina verkossa tapahtuvaa järjestettyä opetusta ja opiskelua. Usein verkko-oppimisessa tavoitellaan sekä lähi- että etäopetuksen yhdistelyä toisiinsa ja tavoitteena on hyödyntää molempia opetustapoja aktiivisesti keskenään. Verkko-oppiminen linkittyy osittain verkkokoulutuksista ja siitä saaduista tuloksista, mutta myös osittain koulutuksesta riippumattomasti, omatoimista tietoverkkoon tukeutuvaa oppimista. Oppimistavasta riippumatta kuitenkin samat keskeiset tekijät kuten opiskelijan aikaisempi tieto ja vuorovaikutus vaikuttavat olennaisesti oppimiseen. Perinteisessä opetustavassa tieto pyritään sisäistämään kuuntelemalla ja osaaminen on opettajilla, kirjoissa ja opiskelijoilla. Kun taas verkko-oppimisessä se on verkossa tai syntyy näiden aikaisemmin mainittujen lähteiden yhteisestä summasta sekä yhteistoiminnallisesta verkko-oppimisestä, opiskelijoiden kesken. Verkko-oppimisessä tiedon lähteinä ovatkin suurimmaksi osaksi oppilaat itse. Oppimista kannattaakin hyödyntää yhteisesti ja yhteisissä tietoverkoissa eikä ainoastaan sulkea tietoa opiskelijoiden mieleen. (Lifländer 1999, 9.)

Verkko-oppimisen ydin on verkossa ja siellä tapahtuvissa vuorovaikutuksissa. Kuitenkin useimmiten yrityksissä verkko-opiskelu on aina yksilökeskeistä ja vuorovaikutus jää melko pieneksi. Yksilökeskeinen verkko-opiskelu voi oikeissa olosuhteissa olla hyvin antoisaa ja laadukasta, siihen kuitenkin vaikuttavat yksilön omakohtaiset oppimistaidot ja tavat. Määrääväinä tekijänä verkko-oppimisessä on oppija ja oppijan tahto ja oma halu oppia. (Verkko-tutor, 2009.)

Verkkokoulutautumisen merkitys on kasvanut suuresti internet teknologian kehittymisen myötä, koska sen avulla pystytään tarjoamaan erilaisia monimuoto- opetuksen tapoja riippumatta ajasta ja paikasta. Verkossa esiintyvän tiedon ja oppimateriaalin on oltava tavallista

aineistoa kapeampaa ja tiedon määrää on yritettävä kiteyttää mahdollisimman paljon. Usein verkkomateriaaleissa on hyödynnetty hyperteksti ominaisuutta, jossa tekstin sisään on liitetty hyperteksti ominaisuus, josta avautuu syventävät selitykset asioille. Tämä mahdollistaa sen, että jokaisen ei ole syvennyttävä tiettyihin asioihin, jos ne esimerkiksi olisivat jo entuudestaan tuttuja asioita. (Lifländer 1999.)

Verkko-oppimisella on varjopuolikin, koska sen piirteet eivät välttämättä sovi kaikille ja verkko-oppimisen hyötyjä ei välttämättä osata vielä tunnistaa tarpeeksi hyvin. Kalliala korostaa, että verkko-opiskelun suosioon vaikuttaa negatiivisesti ennakkoluulot ja kysymykset esimerkiksi siitä, että voiko verkossa oikeasti oppia, kun ei tapaa opettajaa ja kouluttajaa tai muita oppijoita. Onko verkko-oppiminen tylsää ja yksinäistä yksin opiskelua koneen ääressä. Ja jääkö vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot liian vähäiselle kun asiat opetellaan verkon välityksellä. (2002, 9) Nämä kysymykset voivat pyöriä monenkin päässä ja ne eivät välttämättä sieltä kovinkaan helposti häviä, ennen kuin todellisuudessa verkko-oppimista on kokeiltu ja on oikeasti koettu sen hyöty. Monissa organisaatioissa internetiä ja intranetiä käytetään jokapäiväisessä työskentelyssä hyödyksi, esimerkiksi tiedonvälityksessä, mutta silti ei välttämättä hyödynnetä tarpeeksi verkkoa henkilöstön kehittämisessä ja osaamisessa, vaikka tarvetta olisi. Vaikuttavana tekijänä organisaation sisällä ovat usein vellovat ennakkoluulot ja pelkotilat osaamisen kehittämisestä itsenäisesti verkkokoulutuksen avulla.

6.1.1 Verkko-oppimisen pedagogiikka

Verkko-oppiminen on tänä päivänä yksi kovimmin kasvavista oppimismuodoista. Ei puhuta pelkästään oppimistavasta vaan uudenlaisen median hyödyntämisestä. Aikaisemmin on puhuttu hyvin paljon opettajakeskeisestä oppimismallista, mutta verkko-opiskelussa korostuu oppijakeskeinen oppimismalli. Tässä samassa yhteydessä korostuu oppijan autonomisuus eli itsenäisyys, koska verkko-oppimisessa opiskelijan on oltava hyvin aktiivinen, koska ohjailee omaa oppimistaan. Myös Owston korostaa, että verkko-opetuksen myötä pedagoginen painotus kohdentuu enemmän opettamisesta oppimiseen ja opettajasta oppilaaseen. (1997) Verkko-oppiminen linkittyy myös kiinteästi elinikäisen oppimisen ajattelutapaan. (Helsingin OP Pankki Oyj 2009a; Kiviniemi 2000, 14).

Vuorovaikutuksen merkitystä oppimisessa ei voi korostaa liikaa. Välitöntä vuorovaikutusta ei verkossa voi saavuttaa samalla tavalla kuin lähiopetuksessa ja pienryhmissä. Verkossa hyödynnetään enimmäkseen keskustelun tapaista vuorovaikuttamista, joka on myös hyvin tärkeä tapa tuottaa oppimissisältöä. Usein tuloksetkin on käynnistää keskustelu vasta konkreettisen lähiopetuksen jälkeen, jolloin aihe on päässyt jo muhimaan opiskelijoiden mielissä. (Lifländer 1999, 9.)

Kaiken tapaisissa opiskeluympäristöissä on olennaisinta se, että millaisia mielellisiä prosesseja opetustilanne, ympäristö ja opiskelu oppijassa herättävät. Verkossa tapahtuvassa opiskelussa on hyvin tärkeää ottaa ennen kaikkea huomioon oppimiskokemusten suunnittelu kuin verkko teknologian suunnittelu. (Kiviniemi 2000, 46)

6.1.2 Verkko-opiskelun muodot

Verkko-opiskelu voidaan jaotella karkeasti kolmeen erilaiseen tyyppiin: verkon tukemaan lähiopetukseen, monimuoto-opetukseen verkossa ja itseopiskeluun verkossa. (Kalliala 2002, 20). Kun verkkoa käytetään lähiopetuksen lisäksi, siinä voidaan hyödyntää lähiopetuksessa käytettyjä materiaaleja, esimerkiksi siirretään tarvittava materiaali verkkoon. Eli yksinkertaisesti: verkon avulla tuetaan lähiopetusta ja päinvastoin. Silloin kun käytetään hyödyksi monimuoto-opetusta, usein siirretään osa työskentelystä verkkoon ja osa suoritetaan lähiopetuksena. Monimuoto-opetuksessa käytetään hyödyksi erilaisia oppimistapoja sekä lähi- että etä-opetusta mutta myös itsenäistä opiskelua on huomattava määrä. Monimuoto-opetuksessa lähiopetuksen määrä vähenee ja ne saattavat usein olla ainoastaan lyhyitä kysely- tai palautetilaisuuksia. Täydellisessä itseopiskelussa opiskelu tapahtuu kokonaan verkossa sinne rakennetun opiskelupaketin ympärille. Usein itseopiskeluun sisällytetään myös erilaisia oppimistehtäviä ja testejä, jotta varmistetaan itseopiskelun tehokkuus. Itseopiskelussa on myös mahdollisuus käyttää erilaisia hypermediaominaisuuksia hyödyksi, esimerkiksi käyttää hyperlinkkejä, videoita tai ääntä oppimisprosessin parantamiseksi ja mielenkiinnon lisäämiseksi. Joskus opittava asia saattaa jäädä paremmin mieleen videon kautta kuin kirjasta luettuna. Verkko-opiskelu mahdollistaa ja rikastaa opetusta ja oppimista uusilla ulottuvuuksilla verrattaessa perinteiseen lähiopetukseen. (Kalliala 2002, 20 - 28.)

6.1.3 Verkko-oppimisen hyödyt ja haasteet

Verkko-opiskelun hyötyjä yrityksen kannalta ovat taloudellinen hyöty, koska silloin itse kouluttajiin ei jouduta investoimaan. Tietenkin joissain tilanteissa ulkopuoliset kouluttajat tai talon sisältä tulevat ovat ainoa ja oikea vaihtoehto tietyn asian oppimiselle ja tällöin sen voidaan todeta maksavan ”itsensä takaisin”. Verkko-opiskelun avulla pystytään nopeammin päivittämään ajankohtaisia muutoksia, kun taas esimerkiksi kirjoihin on melko vaikea lähteä muuttamaan muutamia yksityiskohtia silloin tällöin. Myös tiedon arkistointi ja etsiminen on nopeaa kun sen saa suoraan verkosta, koska paperit ja monisteet voivat helposti hukkaa äkillisestäkin olemattomiin ja tiedon löytyminen on näin ollen lähes mahdotonta. Verkko-opiskelua voidaan hyödyntää tavallisen lähiopetuksen lisäksi ja näin ollen lähiopetuksen jälkeen jokainen yksilö voi itsenäisesti vielä tutustua haluamaansa aineistoon ”omalla ajallaan” ja omissa tahdissa ja räätälöidä itselleen ominaiset oppimistyylit. Verkko-opiskelusta saa näin ollen loistavaa lisäarvoa ja hyötyä tavallisen lähiopetuksen lisäksi. (Kalliala 2002, 30.)

Kustannustehokkuutta voidaan pitää merkittävänä hyötynä verkko-oppimisessa, koska verkko-oppimisen avulla voidaan säästää aikaa esimerkiksi tiedon välityksessä ja matkakustannuksissa. Verkkokeskusteluissa on mahdollista arvioida kriittisesti muita opiskelijoita eli hyödyntää reflektointia. Myös materiaalin joustavuus, monistettavuus, muunneltavuus ja päivitettävyydet ovat suuria verkko-opiskelun hyötyjä. (Helsingin OP Pankki Oyj 2009a.)

Verkossa työskentely ja verkko-oppiminen tuottavat haasteita sen virtuaalisuuden puolesta, koska verkossa tieto on massiivisempaa ja sitä on aivan älyttömän paljon enemmän. Tämän vuoksi verkossa työskentelevän on osattava poimia vain olennaisimmat ja tarvittavat asiat ja vähän kuin ”hyppiä rivien välissä”. Tietoa on pystyttävä käsittelemään hyvin paljon nopeammin, koska muuten siihen kuluu aivan liian kauan aikaa. Myös objektiivinen tiedon arviointi on olennaista verkko-oppimisessa, jotta siitä oikeasti olisi jotain hyötyä. Verkko-opiskelijan on osattava kirjallisen lukutaidon lisäksi myös medialukutaito. Medialukutaitoon liittyy olennaisesti se, että osataan hyvin kriittisesti suhtautua olemassa olevaan tietoon ja pyrkiä saamaan valtavasta tiedon määrästä se totuudenmukaisin, tuorein ja voimassaoleva. (Helsingin OP Pankki Oyj 2009a.)

Internetiä hyödyntäessä ja sen kanssa työskenneltäessä on olemassa tietoturvaan liittyviä riskejä, jotka on syytä huomioida verkko-opiskelussa ja näin ollen ne saattavat aiheuttaa haasteita oppimisympäristössä. Myös joillekin opiskelijoille suora viestinnän ja ohjauksen puute saattavat aiheuttaa riskitekijöitä oppimisessa. Tähän liittyy keskeisesti myös se, että joillakin opiskelijoilla sekä myös opettajilla saattaa olla vaikeaa irrottautua vanhoista oppimismalleista ja verkko-opiskelu tuntuukin tämän vuoksi hyvin haasteelliselta, vaikka se ei sitä todellisuudessa olekaan. Joskus uuden toimintatavan omaksuminen saattaa viedä paljon aikaa, joka hidastaa verkko-oppimisen hyödyntämistä, mutta tämä on hyvin yksilöllistä. (Helsingin OP Pankki Oyj 2009.)

6.1.4 Swot- analyysi verkko-oppimisesta

Teorian pohjalta verkko-oppiminen voidaan kiteyttää swot -analyysiksi, jaotteleamalla verkko-oppiminen menetelmänä; vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin alla olevalla tavalla.

<p><u>Vahvuudet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -ajankohtaisuus -nopeus -tiedon arkistointi -lisäarvo -kustannustehokkuus -riippumaton paikasta ja ajasta -joustavuus 	<p><u>Heikkoudet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -materiaalin paljous -objektiivinen tiedon arviointi -kriittinen suhtautuminen materiaaliin
<p><u>Mahdollisuudet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -taloudellinen hyöty esim. yrityksissä -mahdollisuus henkilökohtaiseen ”luonteenomaiseen” opiskeluun -riippumaton muista opiskelijoista -lisäarvo (”fyysisen” / tavanomaisen opiskelun lisäksi) 	<p><u>Uhat:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -tietoturva riskit -suoran viestinnän puute riskitekijänä oppimisessa

Kuvio 8: Verkko-oppimisen swot-analyysi

6.2 Yhteenvetoa verkko-oppimisesta

Tiivistettynä verkko-oppiminen on erilaisten oppisisältöjen sähköistä jakelua esimerkiksi internetin, satelliittilähetysten, videoneuvottelujen, videon, kasetin, digi-tv:n tai cd-romin avulla ja itsenäistä opiskelua oppimisympäristön sisällä digitaalisessa muodossa olevia oppimismateriaaleja hyödyntäen.

Parhaimmillaan verkko-oppiminen on luontevaa jokapäiväistä työtä internetin ja muiden verkkokurssien äärellä, osa organisaation osaamisen kehittämistä, sähköisten tietolähteiden tehokasta hyödyntämistä, tietoverkkoja ja oppimista tukevaa teknologiaa hyödyntäen. Verkko-oppimisella voidaan todeta olevan erittäin tärkeä osa monimuotoista henkilöstön osaamisen kehittämistä. (Valtiovarainministeriö 2009.)

6.3 Verkko-oppiminen työelämässä

Tekniikan kehittyminen ja työelämän nopeat muutokset ovat johtaneet siihen, että koulutuksen ja työelämän yhteistyön väliset suhteet ovat kasvaneet merkittävästi ja ne ovat nousseet suuriksi kehittämiskohteiksi organisaatioissa. Aikaisemmin yrityksissä on korostettu tietoon

perustuvasta oppimista, mutta uusien kokemusten myötä aidoissa työympäristöissä hankitut taidot ovat osoittautuneet myös erittäin potentiaalisiksi oppimistavoiksi.

Yritysmailmassa globaali kilpailu ja taloudelliset seikat ovat vaikuttaneet myös osaltaan siihen, miksi internetpohjaiset ratkaisut on otettu käyttöön yhä enenevässä määrin, erityisesti viestinnässä ja henkilöstön kouluttautumisessa. Taloudellinen tehokkuus, mukavuus, ajankohtaisuus ja vaikuttavuus ovat merkittävimpiä tekijöitä verkkopohjaisten työympäristöjen kehittämisessä. (Aaltonen & Riihikoski 2009.)

Verkko on nykypäivänä hyvin olennainen ja tärkeä osa jatkuvasti muuttuvaa, kehittyvää ja kansainvälistyvää työelämää. Verkon voidaan todeta tarjoavan aina uusinta ja ajankohtaisinta tietoa, koska tietoverkoissa sisällöt muuttuvat lähes välittömästi ja koko ajan. Verkko omaa monikielisyyden, on monikulttuurinen ja se on tavoitettavissa lähes missä tahansa ajasta ja paikasta riippumatta. Viestintään, tiedon keräämiseen, omaksumiseen ja tuottamiseen verkko antaa kieltämättä lähes parhaimmat ja nopeimmat valmiudet.

Verkon avulla kehitetään nykyään myös paljon omaa osaamista, koska ajalla ja paikalla ei ole merkitystä ja opiskelu voidaan sijoittaa sille sopivalle hetkelle. Verkon avulla pystytään kumoamaan monen päivän koulutustilaisuudet ja suorittamaan opiskelu joustavasti siihen sopivalla ajalla, paikasta riippumatta. Tämä johtaa siihen, että verkko-oppimisen myötä matkustamista voidaan vähentää työpaikoilla. Kokouksia voidaan ainakin osittain korvata videoneuvotteluilla. Myös keskustelu- ja Chat-ryhmät luovat uusia ulottuvuuksia kirjalliseen työelämän viestintään, sähköpostin rinnalle. Työelämän uudet toimintatavat ja yhteistyömuodot muuttuvat jatkuvasti tekniikan kehittymisen ja sen tarjoamien mahdollisuuksien myötä.

Verkko-oppimisen suosio kasvaa väittämättä hyvin paljon yrityksissä. Elinkeinoelämän keskusliitto on teettänyt tutkimuksen, jonka mukaan henkilöstön kehittäminen yrityksissä on nykyisin paljon laajempaa ja monipuolisempaa kuin vain osallistumista perinteiseen luokkamuotoiseen koulutukseen. Tutkimuksen mukaan selvisi, että erityisesti verkko-oppimisen suosio kasvaa oppimismuodoista. (ePressi 2009.)

Osaamista kehitetään nykyään työn ohessa työpaikalla ja se liittyy vahvasti yrityksen strategiaan. Kyse on koko henkilöstöä koskevasta tavoitteellisesta toiminnasta. Elinkeinoelämän tutkimuksen mukaan yrityksissä aiotaan lisätä verkko-oppimista ja itse työssä oppimista ja niiden eri muotojen käyttöä 3 vuoden sisällä merkittävän paljon. Verkko-oppimisen hyödyntäminen peittoaa perinteisen luokkamuotoisen opiskelun kustannustehokkuudella, nopeudella ja joustavuudella. Työssä oppimisen oppimismetodin suosion kasvu selittyy taas tuloksellisuudella ja vaikuttavuudella. (ePressi 2009.)

Tutkimuksen tulokset käyvät ilmi Elinkeinoelämän keskusliiton selvittämällä koulutustiedusteluilla EK:n jäsenyrityksissä vuona 2008, nämä kyselyihin vastanneet jäsenyritykset työllistävät yhteensä 483 000 henkilöä. (ePressi 2009.)

6.4 Verkko-oppimisen tulevaisuus

Verkko-oppiminen ja sosiaalisen verkon suosio on suuressa kasvussa ja sen suosion kasvun oletetaan kasvavan entisestään. Internet on muuttumassa yhä enemmän niin sanotusta ”julkaisupaikasta”, paikaksi, jossa ihmiset ja yksilöt voivat muodostaa yhteisöjä, harjoittaa sosiaalista kanssakäymistä, sosiaalista verkkoa, ja tuottaa sisältöä yhdessä toisten yksilöiden kanssa.

Verkko-oppiminen on nykypäivänä hyvin iso osa oppimisen kokonaiskuvaa ja pikkuhiljaa alkaa näyttää siltä, että se alkaa löytää oman paikkansa. On aika todennäköistä, että tulevaisuuden oppimisprosessi tulee olemaan sopiva yhdistelmä sekä fyysistä että virtuaalista kohtaamista. Virtuaaliset menetelmät ovat luoneet uudenlaisia oppimisen ulottuvuuksia ja antaneet uusia mahdollisuuksia oppimiseen. Virtuaalioppiminen tulee varmasti myös korostumaan sekä opiskelijoiden, että työntekijöiden arkipäivässä. On kuitenkin muistettava, että virtuaalisuus ei kadota perinteistä oppimista ja opettamista vaan antaa vain uudenlaisen tavan järjestää opetusta.

Vieläkin suurempana muutoksena tulee varmasti olemaan yhä enemmän ja enemmän käytetyt videokonferenssi luennot ja keskustelut. Myös elektronisten kirjastojen, sähköisten opintoaineistojen ja verkkoon palautettavien tehtävien hyödyntäminen tulee entistä enemmän kasvamaan. Virtuaalinen ympäristö antaa tänä päivänä huikeasti paremmat mahdollisuudet tavoittaa koko yleisö- ja käyttäjämäärä samanaikaisesti.

Teorioiden ja tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että verkko-oppimisen tulevaisuus näyttää valoisalta, oikealla tavalla hyödynnettynä sekä kouluissa että työpaikoilla.

6.5 Verkko-oppimisen kehittäminen

Verkko-oppimisympäristön tehokkuuteen vaikuttaa erittäin olennaisesti ja suurelta osin sen sisältö ja toimintamallit. Tärkein ominaisuus verkko-oppimisympäristöllä on käyttäjäystävällisyys. Sisältöön ja käyttäjäystävällisyyteen on panostettava paljon, jotta pystytään tuottamaan hyödynnettävä ja lisäarvoa tuottava opetuksen palvelujärjestelmä. Verkko-oppimisen Professori Gilly Salmon on myös sitä mieltä, että suunniteltaessa verkko-oppimista on tärkeämpää ajaa sisään oppimisen haaste ja tavoitteet kuin pohtia teknologista toteutusta. Onnis-

tuneen verkkopohjan tai kurssin ansiosta oppimisen tulos saattaa olla jopa parempi kuin kasvotusten oppiminen eli ”luokkahuone” oppiminen. (Salmon, 2008; Verkko-seminaari, 2008.)

Verkko-oppimisen ja ympäristön kehittämisessä onkin otettava huomioon vähintään oppimissäilytys ja siihen kohdistuvat tavoitteet. Tällä hetkellä verkko-oppimisen kehitystyön oletetaan kohdistuvan suurimmaksi osaksi sisällön osa-alueisiin. Kehitystyö pohjautuu enimmäkseen erilaisiin yksittäisiin pilottihankkeisiin yrityksissä, eikä mistään laaja-alaisista kehitysprosesseistä ole ainakaan vielä tietoa. (Verkko-seminaari, 2008)

Pääsääntöisesti yritysten tiedonhallinta ja osaamisen kehittäminen integroituvat yhä enemmän ja enemmän virtuaalisiin ympäristöihin ja siksi on hyvin todennäköistä, että nämä palvelut tullaan ostamaan tulevaisuudessa ulkopuolisilta koulutus- ja IT- alan organisaatioilta. Yritysten henkilöstön kehittämistä tullaan siis mitä todennäköisemmin ulkoistaa tulevaisuudessa enemmän. (Aaltonen & Riihikoski 2009.)

7 Kooste osaamisen kehittämisestä ja verkko-oppimisesta

Teoriaosuuden pohjalta voidaan vetää yhteenvedona, että verkko-oppimisen suosio on kasvanut ilmiömäisesti ja sillä on hyvin suuri merkitys nykypäivänä oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä. Verkko-oppiminen on yksi osaamisen kehittämisen työkaluja kieltämättä tänä päivänä. Osaamista voidaan kehittää verkko-oppimisen avulla joko kokonaan tai osittain ja muodostaa yhdistelmä fyysistä sekä virtuaalista oppimista. Molemmissa oppimismetodeissa on hyvät ja huonot puolet ja tärkeimpänä kriteerinä on se, että oppimismetodin valitsemisessa huomioidaan oppijan tarpeet ja mahdollisuudet. Toisena tärkeänä kriteerinä on huomioida oppijan luonne ja opittavan asian ydin ja tärkeys.

Osaamisen kehittämisen ihannemallin oppivan organisaation tärkeimpiin tunnuspiirteisiin kuuluu se, että yksilöitä ja tiimejä opetetaan jatkuvaan oppimiseen. Jokainen yksilö omaa henkilökohtaiset luonteenpiirteet, jotka vaikuttavat siihen, että millä tavalla ja vauhdilla yksilö oppii parhaiten. Ihannemallin oppivan organisaation, saavuttamiseksi verkko-oppiminen sopii erittäin hyvin oppimismetodiksi, koska se antaa jokaiselle yksilölle valtuudet hyödyntää sitä itselleen sopivalla tavalla. Verkko-ympäristön avulla oppimista voidaan toteuttaa yksilökohtaisesti ja joustavasti riippumatta toisista opiskelijoista. Oppivan organisaation tunnuspiirteisiin kuuluu myös se, että koko henkilöstö on vastuussa oppimisesta ja informaation keräämisestä, jokaisen on tunnettava vastuu omasta ja muiden oppimisesta ja oppimisen on oltava jatkuva prosessi. Jatkuvuuteen ja vastuullisuuteen verkko-oppimisen luonne sopii erittäin hyvin, koska siinä jokainen pystyy vaikuttamaan itse omaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen verrattuna perinteiseen oppimiseen jossa asioita käydään läpi yhdessä tietyn vauhdin ja aikataulun mukaan.

Verkko-oppiminen oppimismetodina ja osana osaamisen kehittämisen työkaluna on hyvin kustannustehokas, ajankohtainen ja joustava kaikin puolin niin kuin aikaisemminkin tässä työssä on todettu. Myös taloudellinen etu verkko-oppimisen hyödyntämisestä on varmasti kova sana yrityksissä vaikka suurena uhkana ovat tietoturvariskit. Verkko-oppimisessa huonona puolena on huomioitava se, että kaikki opittavat asiat eivät välttämättä mene jakeluun virtuaalisen oppimisympäristön kautta vaan siihen saatetaan tarvita konkreettisesti fyysistä ja perinteistä oppimisympäristöä ja sosiaalista kanssakäymistä. Työssä on todettu jo aikaisemminkin se, että virtuaalisuus ei kadota perinteisen oppimisen tärkeyttä vaan antaa uudenlaisia mahdollisuuksia oppimiselle. Oleellista osaamisen kehittämisessä on se, että sen tueksi ja kehittämiseksi löydetään oikeanlaiset työkalut. Unohtamatta yksilön ja organisaation omaa aktiivisuutta, mistä koko oppiminen ja osaamisen kehittäminen lähtee.

Verkko-oppiminen on yksi erittäin varteenotettava osaamisen kehittämisen työkalu ja sen avulla saadaan paljon lisäarvoa yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämisessä oikealla tavalla sovellettuna ja hyödynnettynä.

8 Tutkimuksessa käytettävät menetelmät

Liiketaloudessa ja sen tutkimisessa laadulliset menetelmät ovat saaneet koko ajan tärkeämmän merkityksen ja niitä käytetään entistä enemmän tilastollisten eli kvantitatiivisen tutkimuksen rinnalla. Laadullisen tutkimuksen ideana on lisätä ymmärrystä yritysten toiminnasta erittelemällä laadullista aineistoa, ei niinkään selittää ja kontrolloida yritysten toimintaa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ja eritellään yksittäisiä tapauksia ja yksinkertaisena tavoitteena on päästä mahdollisimman lähelle tutkittavan asian totuutta. Laadullisen tutkimuksen voidaan todeta olevan viime kädessä hypoteesien testaamista, mutta nämä hypoteesit tuotetaan kuitenkin tutkimuksen mittaan, aineistoa kerättyä ja analysoitaessa. Tutkimukseni suoritetaan laadullisen menetelmän eli kvalitatiivisen metodologian avulla. Tutkimukseni suoritetaan tapaustutkimuksen tavoin ja metodina käytetään haastatteluja. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 16.)

8.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusote

Laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus kattaa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole täysin omia metodeja ja sillä ei ole teoriaa, jonka vuoksi se onkin välillä hyvin vaikea määritellä selkeästi. Silverman (1993) on kuitenkin jaotellut tutkimuksen peruskäsitteitä niiden merkityksen ja relevanssin, käyttökelpoisuuden kannalta. Ja hänen mukaansa teoria on kokoelma selittäviä käsitteitä. Teoria on silloin relevantti kun se auttaa tutkimuksessa. Hypoteeseilla eli olettamuksilla hänen mielestään on se merki-

tys, että niillä voidaan testata väitteitä ja ne ovat hyviä silloin kun niillä voidaan testata ja arvioida väitteiden paikkansapitävyyttä tai pätevyyttä. Metodologia on yleinen lähestymistapa tutkia tutkimusaihetta ja se on käyttökelpoinen kun se on käytännönläheinen ja tutkimusta palvelevaa. Tutkimustekniikka on metodi ja se on pätevä silloin kun se kykenee yhdistämään teorian, hypoteesit ja metodologian. (Metsämuuronen 2006, 80 - 84.)

Laadullisen tutkimuksen strategiana opinnäytetyössä on käytetty tapaustutkimusta eli case studya, joka on yksi yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Se voidaan myös määritellä empiiriseksi eli kokemusperäiseksi tutkimukseksi. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan tietyllä tarkoituksella vähintään yksi tai muutama tapaus. Määrittelyn kannalta on kuitenkin hieman haasteellista se, että tapaus voi olla lähes mikä vain. Pääideana on pyrkiä kokoamaan tutkittavasta tapauksesta monipuolisesti ja ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. Eli tutkimusotteen ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja tämän jälkeen analysoida niitä. Näin ollen aineistonkeruumenetelmillä ei ole suinkaan suurta painoarvoa vaan merkityksellisempää on se, että minkälaiseen asetelmaan ja tapaan rakentaa aineistosta johtopäätökset. (Metsämuuronen 2006, 90 - 91; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154 - 158.)

Ensisijaisen tärkeää on pitää kiinni siitä, että yleistäminen ei ole tutkimuksen tarkoitus vaan tärkeänä tavoitteena on ymmärtää tapaus. Hyvässä tapaustutkimuksessa pyritään saamaan tukea vaihtoehdoille tulkinnoille, joka myös tutkimuspiirteinä sopii hyvin opinnäytetyössäni kohdistuvan tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tapaustutkimuksen piirteisiin kuuluu myös se, että sen johdosta saatetaan ryhtyä jonkinlaisiin toiminnallisiin muutoksiin. On myös huomiotava, että tapaustutkimus ei ole metodi vaan tutkimustapa tai strategia sille, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Tapaustutkimuksen pääideana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. (Metsämuuronen 2006, 90 - 92; Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9.)

8.2 Tutkimusaineiston valinta, aineiston kerääminen ja metodit

Osaamisen kehittämistä ja verkko-oppimisen hyödyntämistä on opinnäytetyössä tutkittu tapaustutkimuksen avulla ja tutkimuksen aineiston hankinnan metodina käytettiin haastatteluja. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on ilmiö tai tapaus, ilmiöstä on usein myös aiempaa tietämystä, jonka pohjalta on tämänkin opinnäytetyön tutkimustavoite syntynyt. Tutkimustavoitteen selvittämiseksi ja ilmiön ymmärtämiseksi syntyy myös tutkimusongelmia, jotka taas johdattelevat erilaisten empiiristen aineistojen pariin. Tapaus yhdistettynä tutkimuskohteeseen ja ilmiöön määrittelee sen, että mitkä ovat hyödynnettäviä aineistoja ja menetelmiä. Haastattelutekniikkana käytettiin ei-strukturoitua eli avointa haastattelua jota kutsutaan myös vapaaksi, syväksi tai informaaliksi haastatteluksi. Avoin haastattelu muistuttaa olemuk-

seltaan lähes keskustelua haastattelijan ja haastateltavien välillä, joka myös tekee haastattelutilanteesta avoimemman. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 26.)

Ajan puutteen vuoksi haastateltavia henkilöitä oli yhteensä seitsemän, kaksi heistä oli osaamisen kehittämisestä ja verkko-oppimisesta tällä hetkellä vastaavat henkilöt. Tämän lisäksi haastattelin työntekijöitä eli käyttäjiä, hajautetusti Espoon alueen konttoreista. Espoon alueen konttoreissa on yhteensä noin 60 työntekijää ja työssä on haastateltu viittä toimihenkilöä eri konttoreista. Ideana oli saada jokaisesta konttorista edes yhdeltä toimihenkilöltä haastattelu. Toimintatavat ovat usein konttorikohtaisia ja tämän vuoksi uskon, että haastateltavien määrä riitti siihen, että tutkittavasta tapauksesta saatiin uutta ja hyödynnettävää tietoa. Haastatelluista kolme oli mieshenkilöitä ja kolme naishenkilöä. Haastattelujen avulla selvitettiin verkko-oppimisen hyödyntämisen nykytilannetta Helsingin OP Pankissa.

Haastatteluiden avulla oli tarkoitus saada mahdollisimman tarkka kuva siitä, että mikä on organisaation näkemys ja tavoitteet verkko-oppimisesta ja verkkokurssien hyödyntämisestä ja mitä käyttäjät näkevät verkon hyödyntämisestä osaamisen kehittämisessä. Tavoitteena oli löytää myös vastauksia siihen, että voidaanko verkko-oppimista hyödyntää nykyistä paremmin ja miten. Haastattelujen avulla oli saatava mielipiteitä myös siihen, että kuinka tärkeänä työkaluna verkko-oppimista pidetään osaamisen kehittämisessä organisaatiossa. Vaikka haastateltavia oli melko vähän, niin uskon, että sain hyödynnettäviä vastauksia verkko-oppimisen hyödyntämiseen liittyen.

Tärkeänä osana opinnäytetyötäni on se, että aineistoa ei ole kerätty ainoastaan yhdestä lähteestä vaan siinä on käytetty useita lähteitä hyödyksi. Hyvän teoriapohjan aikaansaamiseksi tämä on edellytys. Kun hyvä teoriapohja oli saatu valmiiksi, oli miellyttävää lähteä haastattelemaan tutkimusongelmaan liittyen kohdeyrityksessä.

Yksinkertaisimmillaan tutkimukseni on kuvaava case-tutkimus, jossa pyrittiin selvittämään mitä organisaation henkilöstöosasto ja käyttäjät ajattelevat verkko-oppimisen hyödyntämisestä osaamisen kehittämisessä. Eli miten henkilöstöosaston ja itse käyttäjien mielestä verkko-oppimista voidaan hyödyntää ja hyödynnetäänkö tällä hetkellä? Vastaukset ovat tärkeitä sen vuoksi, jotta saadaan selville se, että voitaisiinko verkko-oppimista hyödyntää oppimismetodina osaamisen kehittämisessä vielä nykyistä paremmin.

8.3 Analysointimenetelmät

Analysointivaiheessa laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on, että tutkimuksen kohteena olevaa aineistoa tulkitaan ja tarkastellaan kokonaisuutena. Aineiston kokonaisuus koostuu erilaisista havainnoista, jotka toimivat tutkimusongelman ratkaisemisen apuvälineinä.

Laadullinen analyysi syntyy näiden erilaisten havaintojen yhdistämisestä. Analysointivaiheessa on ensisijaisen tärkeää, että omille ennakkokäsityksille ja oletuksille ei anneta liikaa valtaa vaan keskitytään kokonaisvaltaisesti aineiston läpikäyntiin.

Aineiston analysointia on kuvattu Metsämuurosen teoksessa Grönforsin esittämänä niin, että ”aineiston analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi: analyysissa kerätty aineisto hajotetaan käsitteellisiksi osiksi ja synteessin avulla näin saadut osat kootaan uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi” (2006, 122).

Tutkimuksen primaariaineiston analysointimenetelmiä on neljää erilaista Grönforsin mukaan; sisällönanalyysi, henkilösuhteiden analyysi, sosiaalisten tyyppien analysointi ja sosiaalisten rakenteiden kuvaus. Sisällönanalyysi on yksi niistä ja se voidaankin karkeasti kuvata Grönforsin sanoin niin, että; ”sisällönanalyysi tuottaa raaka-aineet teoreettiseen pohdintaan, mutta itse pohdinta tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun keinoin”(1985.) Henkilösuhteiden analyysi tuottaa tietoa tutkittavien henkilöiden vuorovaikutussuhteista. Siinä painoarvona ovat tutkimuskentässä esiintyvät henkilökohtaiset vuorovaikutussuhteet, jossa kiinnitetään huomiota siihen, että minkälaisia vuorovaikutussuhteita tutkittavilla henkilöillä on ja seurataan esimerkiksi sitä, että kuka henkilöistä tekee aloitteen. (Metsämuuronen 2006, 122.)

Kolmas analysointimenetelmä, sosiaalisten tyyppien analysointi, lähtee liikkeelle kohdejoukon omista lähtökohdista. Tätä ihannetyyppianalyysiä voidaankin käyttää silloin kun tehdään johtopäätöksiä tutkittavien ilmiöiden välisistä suhteista. (Metsämuuronen 2006, 123.)

Neljäs analysointimenetelmä keskittyy sosiaalisten rakenteiden kuvauksiin. Ideana on se, että kiinnitetään huomiota yhteisössä piileviin sosiaaliin rakenteisiin esimerkiksi torjuntoihin eli kenen kanssa vältetään kontaktia joko yksipuolisesti tai molemminpuolisesti. Muita rakenteita voi olla esimerkiksi vapautuneisuus tiettyjen osapuolten välillä ja toisaalta taas vihollisuus tai kunnioitus. (Metsämuuronen 2006, 123 - 124.)

Opinnäytetyössäni ei kuitenkaan voitu käyttää yksinomaan mitään näistä yllä mainituista analysointimenetelmistä suoraan. Kun strategiana on tapaustutkimus, sen perimmäisenä ideana on tehdä tapauksesta ymmärrettävä ja analysoida ilmiötä sen mukaisesti. Tämän lisäksi se voi pyrkiä kuvaamaan tai selittämään tiettyä ilmiötä. Liikkeelle siis lähdettiin analysoitavasta tapauksesta ja tukena oli vahva teoreettinen pohja. Osa-alueet jalostuivat ja yhdistyivät tutkimuksen edetessä yhteen. Tutkimus ei pyri tuottamaan tilastollisesti yleistettävää tietoa vaan kyseessä on pikemminkin analyttinen eli erittelevä yleistäminen ilmiöstä. Analysoinnissa käytettiin hyödyksi aikaisempaa tietoa, haastatteluista syntyvää tietoa ja teoriatietoa. Tutkimuksen ja analysoinnin tavoitteena oli tehdä uusia havaintoja tutkittavasta ilmiöstä ja kuvailla sitä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 26.)

9 Voidaanko verkko-oppimista hyödyntää nykyistä paremmin? Case: Helsingin OP Pankki Oyj

Tutkimustavoitteen selvittämiseksi ensimmäisenä askeleena oli selvittää organisaation tavoitteet verkko-oppimisen hyödyntämiselle. Eli mitä Helsingin OP pankissa tavoitellaan verkko-oppimisesta osana henkilöstön osaamisen kehittämistä. Organisaation tavoitteisiin liittyen haastattelin henkilöstöosastolta kahta henkilöä. He ovat eniten tekemisissä verkko-oppimisen ja sen kehitystyön kanssa. Toisena askeleena oli selvittää kokonaisuudessaan osaamisen kehittämisen nykytilanne Helsingin OP Pankissa ja nimenomaan saada tarkka kuva verkko-oppimisen hyödyntämisestä ja tämän hetkisestä käytöstä. Tämän nykytilan selvittämiseksi haastattelin henkilöstöosastolla työskenteleviä ja verkko oppimisesta vastaavia henkilöitä. Sen lisäksi haastattelin hajautetusti viittä Espoon alueen työntekijää, koska oli tärkeää saada verkko-oppimista eniten hyödyntävien eli käyttäjien mielipiteitä asiasta.

Aikataulu oli hyvin rajallinen ja sen vuoksi haastattelut jäivät ainoastaan Espoon alueelle. Esimiehille oli jo entuudestaan teetetty kysely verkko-oppimiseen käyttöön liittyen ja esimiesten näkemys opinnäytetyössäni on täydennetty tämän tutkimuksen pohjalta. Esimiehille ei siis teetetty haastattelukierrosta, koska asiaa oli jo selvitetty entuudestaan ja tärkeämpää oli saada kokonaiskuvaa selville ja käytön hyödynnettävyys. Tavoitteena oli haastatella jokaisesta Espoon alueen konttorista työntekijöitä, jotta mahdolliset konttorikohtaiset erot tulisivat esille. Konttoreissa työskentelevät toimihenkilöt ovat kaikki asiakaspinnassa työskenteleviä työntekijöitä.

Kun suunnitelmaa alettiin muodostaa haastatteluja varten, oli jo hyvin selkeää, että ketä haastateltaisiin. Tavoitteena oli saada konkreettinen näkemys tämänhetkisestä tilanteesta verkko-oppimiseen liittyen. Tavoitteena oli saada selville organisaation tavoitteita ja mieltymyksiä opiskelumuotoon liittyen. Haastattelurungon oli oltava mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen, jotta vastaukset päätavoitteisiin eli nykytilaan ja organisaation tavoitteisiin liittyen olisi mahdollista saada. Haastattelurunko onnistui hyvin, mutta osa haastatteluista ja varsinkin organisaation tason kyselyt jäivät hieman suppeiksi. Jos ajanpuutetta ei olisi ollut, olisin panostanut haastatteluihin enemmän ja tehnyt esimerkiksi useampia kyselykierroksia ja lisäksi haastatellut vielä useampia työntekijöitä Espoon alueen konttoreista, tutkimukseen liittyen.

9.1 Verkko-oppimisen tavoitteet

Verkko-oppimisen yhtenä tavoitteena on se, että sen halutaan olevan luonteva osa osaamisen kehittämistä organisaatiossa. Lähiopetuksissa kouluttajien tehtävänä on opastaa työntekijöitä

opiskelemaan lähiopetuksen lisäksi verkossa ja korostaa näin monimuoto oppimisen ja -opetuksen tärkeyttä. Verkko-oppimista pyritään hyödyntämään osaamisen kehittämisessä niin usein kuin mahdollista. Verkko-oppimista ei pystytä seuraamaan tällä hetkellä millään tavalla, koska sen seuraamiselle ei ole tarpeeksi hyviä välineitä. Organisaatiossa tavoitteena on, että verkko-oppimista pystyttäisiin jatkossa hyödyntämään ja seuraamaan paremmin. Tavoitteena on myös se, että esimiehillä olisi jatkossa paremmat välineet verkko-opiskelun seuraamista varten.

9.2 Nykytila-analyysi

Verkko-oppiminen on ollut oppimismetodina käytössä OP-Pohjola ryhmässä intranetin käyttöönotosta lähtien, mutta varsinaisia verkkokursseja on alettu toteuttamaan vuodesta 2000 lähtien. Verkko-opiskelun hyödyntäminen on hyvin vaihtelevaa OP-Pohjola ryhmässä riippuen organisaatiosta. Verkko-opiskelu on suurimmaksi osaksi suunnattu asiakaspinnassa työskenteleville työntekijöille. Opinnäytetyö kohdistui nimenomaan asiakaspinnassa ja Helsingin OP Pankissa työskentelevien työntekijöiden verkko-oppimisen hyödyntämiseen liittyen. Verkkokursseja kuitenkin yleisesti ottaen hyödynnetään myös Pohjola vakuutuksessa ja OP-Keskuksessa, mutta niiden suoritusasteet ovat hieman pienemmät. Koko ryhmälle on vuonna 2009 tehty kysely verkko-oppimisesta ja kyselyyn vastanneista 84 prosenttia oli opiskellut verkkokurssilla, joka osoittaa sen, että lähes kaikille ryhmässä työskenteleville opiskelumuoto on entuudestaan tuttu. Organisaatiossa tapahtuu pienkehittämistä koko ajan verkkokurssien hyväksi, mutta kuitenkin minkäänlaista varsinaista kehityskierrosta ei ole vielä tehty.

Verkko-oppiminen soveltuu kaikille osaamisalueille, mutta kuitenkin todettiin että on tärkeää huomioida oikea oppimismenetelmä ja kunkin oppimismetodin laajuus osaamisalueen hyödyntämisessä. Myös työntekijät kokivat hyvin yksimielisesti, että kurseja voidaan hyödyntää tasapuolisesti kaikkiin osaamisalueisiin eikä ole mitään tiettyä aluetta mihin sitä voisi tai ei voisi hyödyntää muita enemmän.

Verkkokursseja käytetään tällä hetkellä pääsääntöisesti jonkin tietyn kurssin ja lähiopetuksen yhteydessä. Eli kun työntekijä alkaa käymään lähiopetuksen avulla jotakin kurssia niin siinä samassa yhteydessä hyödynnetään verkkokursseja. Yleisperiaatteena on se, että lähiopetuspäivät sisältävät aina tietyn tai tietyt verkkokurssit ennen virallisia koulutuspäiviä eli lähiopetuspäiviä, jota voidaan myös toisaalta pitää eräänlaisena ”valmistautumisena” lähiopetuspäiviin. Näin ollen lähiopetuksessa voidaan keskittyä asioiden sisäistämiseen ja asioiden oikein ymmärtämiseen, koska verkkokurssien avulla on saatu jo hyvä pohja päivää varten. Verkkokurssin läpikäytyä saattaa myös herätä kysymyksiä, jotka voidaan selvittää lähiopetuspäivinä. Toisaalta osa käyttäjistä oli sitä mieltä, että on helpompaa kysyä koulutuspäivissä suoraan ongelmakohtiin vastaukset eikä odottaa oikeita vastauksia verkkokurssin käynnin jälkeen lähi-

päivään asti, jolloin kysymykset ovat jo saattaneet unohtua verkkokurssin tekemisen jälkeen. Kuitenkin verkkokursseilla todetaan olevan tärkeä ja suuri merkitys asioiden kertaamista ja pänttäämistä varten työntekijöiden keskuudessa. Myös uusien tuotteiden tullessa markkinointiin verkko-oppiminen on oiva tapa tutustua niihin käyttäjien mielestä.

Oppimismetodina verkko-oppimisessa ei koeta olevan mitään vikaa suurimman osan mielestä, koska kursseille osallistuminen on hyvin helppoa ja kustannustehokasta, koska se ei sido aikaan eikä paikkaan. Toteutetut verkkokurssit pyritään pitämään myös niin helppokäyttöisinä, että varsinaista valmennusta niihin ei tarvita. Verkko-opiskelu koetaan myös erittäin hyvänä asioiden kertaamisen apuvälineenä ja käyttäjätkin kokivat verkkotyöskentelyn erityisen hyväksi asioiden pänttäämisen kohteeksi tai tiedon virkistämiseksi. Ja myös tietynlainen oman ”opiskelutahdin” saaminen tuntuu hyvälle ja mielekkäälle. Myös verkkokurssien sisältöjen päivittäminen on helppoa ja sitä kautta tavoitetaan ja varmistetaan samanlainen viesti suurelle määrälle tehokkaasti. Käyttäjät kokivat verkko-kurssit myös erittäin mielekkäiksi siltä osin, että siellä opitaan oikeasti käytännön esimerkkejä hyödyntäen jota ennen perus asiat on kuitenkin käyty läpi. Myös omaa osaamista voidaan testata aina verkkokurssien lopuksi testien avulla.

Verkkokurssien käytössä ja verkko-oppimisessa ei suurimmalla osalla ole ollut mitään ongelmia ainakaan teknisesti. Esille tuli kuitenkin se, että verkkokurssien sisältö ja tieto saattaa olla vanhaa, joka on herättänyt pohdintaa siitä, että voiko tietoon 100 prosenttisesti luottaa. Oppimismetodina toiseksi ongelmaksi koettiin se, että jos verkko ei toimi tai on jumissa, ei myöskään verkko-opiskelusta tule mitään. Verkko-opiskelussa selkeänä heikkoutena nähdään se, että pienikin tekninen ongelma saattaa koitua isoksi ongelmaksi ja pilata koko opiskelun, mitä taas lähiopetuksessa ei koeta samalla tavalla olevan.

Verkko-oppimisen hyödyntämisessä kuitenkin ehkä suurimmaksi pullonkaulaksi ja haasteeksi ilmeni haastattelujen perusteella olevan selkeästi ajanpuute. Suurimmasta osasta käyttäjien mielestä verkkokurssit ovat välillä aivan liian pitkiä, koska esimerkiksi lähes tunnin kestävä verkkokurssia on haasteellista sovittaa mihinkään väliin päivästä. Verkko-opiskelua saattaa myös haitata se, että mahdollisesti tulee keskeytyksiä ja häirintää, koska työskennellään asiakaspinnassa. Mahdolliset häirinnät keskeyttävät ajatuksen ja opiskelun kulun ja opiskelu ei näin ollen voi olla johdonmukaista, mielekästä ja hyödyllistä. Kuitenkin osasta käyttäjien mielestä verkkokurssit koettiin sen puolesta hyväksi, koska ne voidaan nimenomaan sovittaa aikatauluihin. Henkilöstö osaston henkilöt ovat kokeneet ajanpuutteen ja opiskelu ajan löytämisen myös suurimmaksi ongelmaksi verkko-opiskelun hyödyntämisessä. Ajanpuute ja opiskeluajan löytäminen tuo kuitenkin esille mielestäni myös konttorikohtaisia eroavaisuuksia, koska osalle ajanpuute tuntui olevan hyvinkin suuri ongelma kun taas osalle käyttäjistä verkko-opiskelu ja ajan sovittaminen niihin koettiin päinvastoin.

Kun verrattiin lähiopetuksen ja verkko-opiskelun hyödyllisyyttä keskenään, haastatteluissa syntyi paljon eroavaisuuksia. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että molempia tarvitaan, koska molemmissa on hyvät puolensa. Osa käyttäjistä oli kuitenkin vahvasti sitä mieltä, että lähiopetusta ei voita mikään, esimerkiksi sen vuorovaikutuksensa takia. Haastatteluissa tuli selkeästi esille se, että verkko-opiskelussa oppimisen koetaan olevan hyvin paljon loppupeleissä oppijasta itsestään kiinni ja oppijan omasta panostuksesta. Kuitenkin taas osalla työntekijöistä oli jopa sellainen fiilis, että jotkin asiat ovat helpompi sisäistää verkko-oppimisen avulla ja kokivat verkko-oppimisen joissakin asioissa paremmaksi osaamisen kehittämisen työvälineeksi kuin perinteisen lähiopetuksen.

Henkilöstö osaston puolelta ilmeni ongelma, joka saattaa myös osaltaan vaikuttaa esimerkiksi konttoreiden eroavaisuuksiin. Nimittäin aikaisemmin tehdyn tutkimuksen mukaan osa esimiehistä ei pidä verkko-oppimista samalla tavalla osaamisen kehittämisenä kuin perinteistä lähiopetusta. Tämän vuoksi kehittämisen kohteena verkko-opiskelun hyödyntämisessä on lisätä ymmärrystä esimiesten keskuudessa, lisäämällä verkkokurssien näkyvyyttä ja markkinointia sekä käytettävyyttä.

Verkko-oppimista pidetään tärkeänä tai hyvinkin tärkeänä osana osaamisen kehittämistä. Johtopäätöksenä haastatteluista voidaan myös todeta, että verkko-oppimisen hyödyntämisessä on kehittämisen varaa ja sitä voitaisiin hyödyntää vielä nykyistäkin paremmin.

9.3 Swot analyysi nykytilasta Helsingin OP Pankissa

<p><u>Vahvuudet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -lisäarvo -kustannustehokkuus -riippumaton ajasta ja paikasta -joustavuus -soveltuvuus jokaiselle osaamisalueelle -aikataulut 	<p><u>Heikkoudet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -materiaalin paljous -kurssien kesto -esimiesten ymmärrys -kriittinen suhtautuminen materiaaliin -> tiedon ajankohtaisuus -konttorikohtaiset eroavaisuudet -ajanpuute
--	---

<p><u>Mahdollisuudet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -henkilökohtainen opiskelu -riippumaton muista opiskelijoista tai paikasta -lisäarvo lähiopetuksen lisäksi -aikataulut -esimiesten ymmärrys 	<p><u>Uhat:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -tietoturva riskit -> internetin toimiminen -suoran viestinnän puute -ympäristön häirintä
--	--

Kuvio 9: Swot-analyysi verkko-oppimisen nykytilanteesta

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta selkeiksi vahvuuksiksi samat asiat kuin teoriankin pohjalta selvisi verkko-oppimisen yleisiksi vahvuuksiksi. Vahvuuksina koetaan organisaatiossa tällä hetkellä olevan lisäarvon tunne, nimenomaan esimerkiksi lähiopetuksen rinnalla tai lähiopetuksen lisäksi, kustannustehokkuus, ajan ja paikan tarpeettomuus, joustavuus sekä myös se, että ei ole osaamisaluetta mihin verkko-oppiminen ja verkkokurssit eivät soveltuisi. Myös omaan aikatauluun sovittaminen on osaltaan vahvuus osaamisen kehittämisessä kun työvälinaikana käytetään verkko-oppimista. On mahdollista sovittaa omaan päivään myös tietty aika opiskelua jos tarve vaatii, koska ajalla ja paikalla ei ole väliä eikä siihen tarvita muita ihmisiä.

Selkeinä heikkouksina näkyy tietynlainen materiaalin paljous, koska kurssien kestot koettiin osittain liian pitkiksi, joka taas osaltaan tuottaa vaikeuksia aikataulutuksessa. Sama heikkous näkyy teorian pohjalta ihan yleisesti olevan verkko-oppimisessa oppimismetodina. Tiedon ajankohtaisuus on sekä Helsingin OP Pankissa mutta myös yleisesti koettu heikkoutena verkko-oppimisessa. Suurena pullonkaulana voidaan todeta selkeästi olevan ajanpuute, jota voidaan melkein pitää jopa uhkana verkko-oppimisen hyödyntämisessä Helsingin OP Pankissa tällä hetkellä. Heikkoutena pankissa näkyy myös konttoreiden eroavaisuudet. Esimiehen asenne ja aktiivisuus verkko-oppimisen hyödyntämiseen liittyen saattaa vaikuttaa osaltaan verkkokurssien hyödyntämiseen konttorissa. Jos esimiesten ymmärrystä ja positiivisempaa asennetta verkko-oppimista kohtaan pystyttäisiin muuttamaan ja kehittämään, voidaan konttorikohtaiset eroavaisuudet nähdä myös verkko-oppimisen hyödyntämisen mahdollisuuksina.

Muita mahdollisuuksia osaamisen kehittämisessä verkko-oppimisen työvälinaikana nähdään henkilökohtainen opiskelu silloin kun itselle sopii ja lisäarvo muunlaisen osaamisen kehittämisen lisäksi, esimerkiksi asioiden kertaamista tai oman osaamisen kehittämistä ja pänttäämistä varten. Myös aikataulut voidaan kokea mielestäni mahdollisuutena, koska verkko-opiskelu ei nimenomaan ole riippuvainen ajasta ja paikasta eikä myöskään muista oppijoista eli oikealla tavalla hyödynnettynä voidaan saada hyviäkin tuloksia aikaan. Vaikka ajan löytäminen näytti olevan monellekin ongelma, niin mielestäni se voidaan myös nähdä mahdollisuutena verkko-

oppimisen hyödyntämisessä. Esimerkiksi tänä päivänä kun suurimmassa osassa konttoreista asiakkaat tulevat ainoastaan ajanvarauksella voidaan verkkokursseja aikatauluttaa hyvinkin esimerkiksi aamuun tai päivän ”tyhjiin kohtiin”.

Verkko-oppimisen hyödyntämisen nykytilassa suurimpina uhkina nähdään olevan tietoturva riskit ja internetin toimiminen. Nämä ovat myös selkeästi havaittavissa yleisesti verkko-oppimisen eli osaamisen kehittämisen työväliseen uhissa, jotka ovat tällä hetkellä suurimpia haasteita verkko-oppimisessa ja yleisestikin verkon käytössä. Myös asiakaspinnassa työskentelevien uhkina voidaan todeta olevan opiskeluympäristö, koska ympärille tapahtuu lähes koko ajan ja häiriötekijöitä voi välillä olla hyvinkin paljon, joka on taas hyvin merkittävä häiriötekijä oppimisessa ja sen laadussa. Myös suoran viestinnän puute saattaa joissakin tilanteissa koeta uhkana, jos opiskelija ei esimerkiksi ymmärrä sisältöä. Tästä voidaan taas todeta se, että miten paljon yksilön luonteenomaiset piirteet vaikuttavat oppimismetodin valitsemiseen ja tämän myötä oppimiseen. Osa työntekijöistä myös ilmaisi sen, että he ovat enemmänkin kuuntelijoita ja saavat lähiopetuksesta enemmän irti kun niin, että työskentelevät verkko-ympäristössä itsenäisesti. Meitä on moneksi.

9.4 Tutkimustulokset ja kehittämisideat

Henkilöstön osaamisella ja sen kehittämisellä on hyvin tärkeä merkitys Helsingin OP:ssa. Se on tärkeä osa yrityksen strategiaa ja kilpailuetua. OP-Pohjola ryhmän arvoissa korostuu myös osaamisen ja ammattitaitoisuuden tärkeys, sekä myös yhdessä tekemisen merkitys. Organisaation osaaminen lähtee aina liikkeelle yrityksen ydinosaamisesta. Helsingin OP Pankissa on määritelty ydinosaamisalueet, jotka on jaettu neljään; kykyyn nähdä ja uudistua, asiakasosaamiseen, yhteistoiminnalliseen osaamiseen ja ammatilliseen osaamiseen. Nämä neljä ydinosaamisaluetta on määritelty pankin vision ja strategian pohjalta. Ydinosaamisalueiden tavoitteena on saavuttaa henkilöstölle sellainen osaaminen, joka takaa kilpailukyvyyn, saavuttaa pankille asetetut tavoitteet ja sen, että Helsingin OP erottuu muista kilpailijoista ja sitoo asiakkaat tunnetasolla pankin asiakkaiksi.

Kun henkilöstö oppii, oppii myös organisaatio ja osaamista syntyy. Tämän vuoksi tutkimusongelman selvittäminen on tärkeää yrityksen kannalta, jotta yrityksen arvoista voidaan pitää kiinni, saavuttaa kilpailuetu henkilöstön osaamisen kehittämisen osa-alueella parhaalla mahdollisella tavalla ja pyrkiä pankin tavoitteisiin. Henkilöstön jatkuvan osaamisen kehittäminen on tärkeää yrityksen ydinosaamisen kannalta ja siihen soveltuvien työkalujen on tärkeä olla siinä kunnossa, että niitä voidaan hyödyntää tai ainakin että niistä koetaan olevan hyötyä.

Tutkimusongelmana oli selvittää, että voidaanko Helsingin OP Pankissa hyödyntää verkko-oppimista nykyistä paremmin. Aihetta tarkemmin tutkien ja haastattelujen perusteella voi-

daan päätellä hyvinkin selkeästi se, että verkko-oppimisesta koetaan olevan paljon hyötyä sekä käyttäjien että ”tuottajien” mielestä, mutta sen hyödyntämisessä on tällä hetkellä vielä ainakin jonkin verran puitteita, kehittämisen ja parantamisen varaa parhaimman hyödyn saamiseksi. Myös teoria pohja kertoo sen, että verkko-oppimisella nähdään olevan hyvin valoisa tulevaisuus ja se tulee varmasti jatkossakin olemaan trendi osaamisen kehittämiseksi.

Helsingin OP:ssa osaamista kehitetään osaamisen kehittämisen strategian, osaamiskolmion, pohjalta. Konttoreissa henkilöstölle on asetettu tietyt osaamistavoiteprofiilit ydinosaamisalueiden pohjalta aina toimittain, jotka toimivat myös jokaisen yksilön osaamisen kehittämisen tavoitteina. Osaamisen kehittämistä arvioidaan kaksi kertaa vuodessa kehityskeskustelujen puitteissa ja tukena käytetään osaamisen mittaamisen lomaketta. Henkilöstön osaamisen kehittämisen työkaluina konttoreissa käytetään perinteisen lähiopetuksen lisäksi myös monia muita työkaluja tilanteesta riippuen mm. havainnointia, verkko-oppimista ja työnkiertoa.

Lähiopetusta ja verkko-oppimista vertailtaessa tuli selkeästi esiin se, että vaikka lähiopetuksen koetaan ainakin vielä olevan se ”tärkeämpi” ja hyödyllisempi työkalu osaamista kehitettäessä, niin verkko-oppimisen hyödyntämiselle on olemassa mahdollisuuksia. Verkko-oppimisesta koettiin saavan hyvin paljon lisäarvoa ja joissakin osaamistilanteissa se on saattanut jopa ylittää lähiopetuksen oppimismetodinä. Verkko-oppimisen hyödyntämisen kasvattamiselle on olemassa mahdollisuuksia Helsingin OP Pankin sisällä.

Aikaisemmin työssä on kerrottu osaamisen mallista, jonka ovat kehittäneet Spencer & Spencer. Heidän mukaansa yksilön osaamiseen sisältyy yksilön motiivit, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä, tiedot ja taidot. Spencerien jäävuorimalli kuvastaa hyvin sen, että miten paljon myös yksilön omilla ”piilevillä” ominaisuuksilla ja luonteenpiirteillä on vaikutusta itse oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Yksilön ominaisuuksilla on suuri merkitys verkko-oppimisen hyödyntämisessä, välttämättä kaikille työntekijöille verkko-oppiminen ei ole se paras ja luontevin tapa oppia uusia asioita tai ainakaan hyödyntää sitä kaikissa osa-alueissa. Tämän vuoksi yrityksen sisällä onkin hyvin tärkeää huomioida verkko-oppimisen soveltaminen käytäntöön. On huomioitava yksilölliset eroavaisuudet ja käytettävä hyödyksi erilaisia oppimismetodeja sen puitteissa miten se kenellekin tai mihinkin osaamisalueeseen sopii ja missä määrin. Helsingin OP:ssa tuetaan Spencerien jäävuorimallia ja sitä, että osaamiseen vaikuttaa tiedot, taidot, kontaktit ja tekemisen yhdistäminen mutta myös näkymättömät osat kuten käsitys itsestä, motiivit ja asenteet. Osaaminen edellyttää tiedon muuttamista käytännön tekemiseksi. Osaaminen muodostuu näiden osa-alueiden kokonaisuudesta.

Esimiehellä on tärkeä asema henkilöstön kehittämisessä. Kehityskeskustelujen avulla voidaan todeta osaamisen kehittämiskohteet ja tehdä oppimissuunnitelma. Oppimissuunnitelmassa voitaisiin jatkossa huomioida myös se, että riittäisikö jonkin asian kehittämiseksi kertaus

verkkokurssin avulla vai tarvitaanko konkreettisesti kokonainen kurssi tai lähivalmennus tuo-
kio asian suhteen.

Oppiminen on aina lähtöisin yksilöstä itsestään, riippumatta siitä hyödynnetäänkö tilanteessa verkko-oppimista, lähiopetusta tai jotakin muuta oppimismetodia. Henkilökohtaiset ominai-
suudet määräävät oppimisen reagoitakyvyn ja tyylin. Haastatteluista tuli esiin hyvä esimerkki
siitä, että miten asiakaspinnassa työskentelevien yksilölliset piirteet vaikuttavat ympäristöä-
sykkeisiin. Osa haastateltavista kokee, että verkkokurssien tekemisessä oppimista häiritsevät
ympäristöärsykkeet ja keskeytykset. Toisaalta taas toiset eivät maininneet asiasta mitään,
vaan ovat kokeneet verkkokurssien tekemisen hyvin hyödylliseksi ja ympäristötekijöillä ei ole
negatiivista vaikutusta oppimiselle. Vaikka se koetaan osittain ongelmana, siihen voidaan
myös vaikuttaa niin, että mahdollistetaan verkko-oppiminen sellaiseen aikaan tai paikkaan,
että ympäristöärsykeitä on mahdollisimman vähän. Konttorissa tämä asettaa paljon haastei-
ta, koska työaika on suurimmaksi osaksi asiakkaiden palvelemista, vaikka hiljainen hetki saat-
taisi tulla, voidaan sekin keskeyttää hyvin nopeasti.

Osaamisen kehittämisen ihannemalli organisaatiossa on oppiva organisaatio ja sen keskeisim-
pänä tavoitteena on oppia yhdessä ja kehittää yksilöiden kyvykkyyksiä, jotta saadaan aikaan
organisaatiolle tavoiteltuja asioita. Oppiva organisaatio syntyy silloin kun organisaatiossa
huomataan oppimisen tulokset. Oppivan organisaation tunnuspiirre on myös se, että yksilöitä
ja tiimejä opetetaan jatkuvaan oppimiseen ja sitä kautta työsuoritusten parantamiseen.
Osaamisen kehittämisen ihannemallissa oppimista tulisi jatkuvasti kehittää ja verkko-
oppiminen metodina tuo paljon lisäarvoa tämän toiminnan ja tavoitteen saavuttamisessa or-
ganisaatiossa. Verkko-oppiminen oppimismetodin ja osaamisen kehittämisen työkaluna antaa
organisaatiolle paljon mahdollisuuksia jatkuvan oppimisen tavoittelemisessa. Oppivassa orga-
nisaatiossa toiminnan taustalla vaikuttavat vahvat arvot sekä visio.

OP-Pohjola ryhmän toiminnan taustalla vaikuttavat myös hyvin selkeästi ryhmän arvot, stra-
tegia ja visio. Helsingin OP Pankissa osaamista ja sen kehittymistä seurataan pääsääntöisesti
kehityskeskustelujen, myyntitulosten ja itsereflektionin avulla. Osaamisen kehittämiseksi ja
verkko-oppimisen hyödyntämiseksi tulisi määritellä tarkemmat tavoitteet, jotta myös niiden
osalta osaamista voidaan tarkemmin seurata jatkossa ja näin ollen pyrkiä vieläkin enemmän
oppivaksi organisaatioksi. Helsingin OP:ssa tavoitellaan oppivalle organisaatiolle määriteltyjä
tavoitteita, visiossa sitoudutaan kannustavaan työyhteisöön, reiluun kehittämiseen ja yhdessä
tekemiseen. Jokaisen kehittymisellä on merkitystä yrityksen menestymisen kannalta ja tavoit-
teena on oppia myös muilta.

Ammattikuvat ovat muuttuneet pysyvistä eli staattisista muuttuviksi, tavoitteellinen oppimi-
nen eli oppimaan oppiminen on myös tuonut oppimismuodoltaan tärkeämmän merkityksen

organisaatioiden sisällä. Oppijoilta vaaditaan taitoa, minkä avulla pystytään jatkuvasti laajentamaan ja uusimaan omia tietoja ja hallitsemaan oppimisen taitoja. Osaamisen kehittämisen työvälineenä verkko-oppimisen hyödyntämisellä voidaan todeta olevan myös erittäin suurta potentiaalia tavoitteellisen oppimisen saavuttamisessa. Tavoitteellisessa oppimisessa niin kuin kaikessa oppimisessa oppiminen on aina lähtökohtaisesti oppijasta kiinni ja myös osaamisen kehittämiseen vaikuttaa yksilön motivaatio.

Verkko-oppiminen voidaan jaotella myös aikaisemmin todetusti kolmeen erilaiseen tyyppiin, verkon tukemaan lähiopetuksen, monimuoto-opetukseen verkossa ja itseopiskeluun verkossa. Helsingin OP Pankissa ja OP-Pohjola ryhmässä verkko-oppimista hyödynnetään enimmäkseen lähiopetuksen lisäksi ja osittain monimuoto-opetuksen keinoin, jossa osa työskentelystä siirretään verkkoon ja osa suoritetaan lähiopetuksena. Verkko-oppiminen rikastuttaa oppimisen ja opetuksen työvälineenä uusiin ulottuvuuksiin. Se saattaa yllättää ja olla joissakin tilanteissa jopa hyödyllisempi ja järkevämpi tapa kehittää osaamista tai ainakin olla osana sitä.

Kaiken menestyksellisen ja tavoitteellisen oppimisen takana piilee kuitenkin oppijan halu oppia eli motivaatio, aktiivinen tekeminen ja yhdessä tekeminen sekä palaute ja itsereflektointi.

Verkko-oppimisen hyödyntämisessä on kehittämisen varaa ja sen yhtenä kehittämisideana on määritellä tarkemmat tavoitteet välineen käytölle osaamisen kehittämisessä. Verkko-oppimisella saavutettuja hyötyjä on vaikea mitata tarkkaan, jos sille ei ole määritelty tarkkoja tavoitteita. Yhtenä tavoitteena oli se, että välineen käyttöä haluttaisiin seurata tarkemmin, joka jo itsessään vaatisi verkko-oppimisen käytölle selkeämmät tavoitteet, jotta sen seuraamisesta olisi hyötyä. Verkko-oppimisen halutaan olevan luonteva osa osaamisen kehittämistä ja sitä hyödynnetään jo melko hyvin. Käytön hyödynnettävyyden kehittämiseksi olisi tärkeää saada yhtenäinen linjaus siitä, että mitä verkko-oppimisen hyödyntämisellä tavoitellaan organisaation sisällä ja Helsingin OP:ssa. Tavoitteet voitaisiin määritellä myös toimen mukaan hyödyntäen myös osaamistavoiteprofiileja. Tämä antaisi varmasti puhtia siihen, että verkko-oppimisesta tulisi tärkeämpi osa jokapäiväistä työtä, koska sen tavoitteet on määritelty organisaatiotasoisesti ja osaamistavoiteprofiileittain. Samalla sen käytöllä tunnettaisiin olevan lisäarvoa ja merkitystä omassa työssään. Kaikin puolin verkko-oppimiselle pitäisi saada enemmän näkyvyyttä organisaation ja Helsingin OP Pankin sisällä.

Toisena kehittämisideana on se, että verkko-oppimisen käytöstä voitaisiin sopia tarkemmin esimerkiksi konttorikohtaisesti tai jopa toimihenkilökohtaisesti. Tällä hetkellä verkko-oppiminen on hyvin paljon jokaisen työntekijän omalla vastuulla, niin kuin myös jatkuvan osaamisen kehittämisen kuuluukin olla, mutta tarkentamalla toimintatapoja saataisiin siitä yhtenäinen osa osaamisen kehittämistä. Myös erilaisia uusia käytäntöjä olisi hyvä ottaa käyt-

töön yhtenäisesti. Käyttöä voitaisiin yhtenäistää esimerkiksi niin, että kurseja tulisi käydä kerran kuukaudessa, kehitettävän osa-alueen hyväksi aina sopivan ajan tullen. Se voisi tapahtua niin, että jokainen varaisi omasta kalenterista sopivan ajan opiskelulle esimerkiksi ennen konttorin ovien avaamista. Yhtenä vaihtoehtona olisi myös se, että kerran viikossa pidettävä palaveri aamu hyödynnettäisiin jokaisen toimihenkilön osaamiseen kehittämiseen silloin tällöin, niiltä osa-alueilta kun on tarvetta tai pelkästään kertaamista varten.

Jos kuitenkin palaveriaamua ei voitaisi tähän hyödyntää, olisi tärkeää, että toimihenkilöt alkaisivat suunnitella entistä enemmän ja tarkemmin omaa ajankäyttöään. Verkkokurssit tai muu vastaavanlainen opiskelu sovitettaisiin tyhjiin aukkoihin ja pyrittäisiin hyödyntämään edes pieni aika kuukausittaisesta työajasta jatkuvaan osaamisen kehittämiseen, joka kuitenkin tänä päivänä on yksi erittäin tärkeä osa yrityksen menestymistä.

Kolmantena kehittämiskohteena olisi se, että esimiesten ymmärrystä olisi tehostettava ja esimiehille olisi hyvä saada tarkemmat työvälineet verkko-oppimisen seurantaan varten. Kun esimiehet on saatu innostumaan asiasta ja verkko-oppimisen työvälineestä niin tämän jälkeen tärkeää olisi, että he innostaisivat myös työntekijöitä opiskeluun ja aikatauluttamiseen. Toimihenkilö voisi jopa tehdä henkilökohtaisen osaamisen kehityssuunnitelman samassa yhteydessä kun muutakin kehittymistä ja etenemistä suunnitellaan. Opiskelun kuuluu olla jokaisen henkilökohtaisella vastuulla ja kukaan ei voi siihen olla tuputtamassa. Oleellista olisi se, että esimiehille annettaisiin paremmat ja tarvittavat välineet sekä lisäksi verkko-oppimisen hyötyjä ja tavoitteita viestitettäisiin nykyistä paremmin organisaation sisällä.

Neljäs kehittämisidea kohdistuu suoraan verkkokursseihin, jotka ovat OP-akatemiassa. Ajankäyttö esiintyi selkeästi suurimpana haasteena verkko-oppimisen hyödyntämisessä. Verkkokurseja suorittaessa aika saattaa loppua kesken tai aikaa ei edes löydy tai ole saatavilla ollenkaan, toimesta riippuen, koska osa kurseista on niin pitkiä. Verkkokurssien päivittämisellä mahdollistettaisiin myös niiden parempi ja hyödyllisempi käytettävyys. OP-akatemiaan ei ole tehty ainuttakaan kehityskierrosta, joka varmasti tällä hetkellä olisi paikallaan, jos niiden merkitystä halutaan lisätä osaamisen kehittämisessä.

9.5 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyö eteni vaihe vaiheelta hyvin jouhevasti ilman suurempia ongelmia. Aikataulussa pysyminen tuotti kuitenkin suuria haasteita, mutta loppujen lopuksi opinnäytetyö valmistui ja päätavoite tuli saavutettua. Aiheeseen liittyvää materiaalia löytyi runsaasti ja välillä tuntui siltä, että materiaalin paljous oli yhtenä haasteena työn tekemisessä.

Tutkimuksen luotettavuus muodostuu aina tutkimuksen kokonaiskuvasta. Tutkimuksessani teoria osuuden voidaan todeta onnistuneen hyvin ja sitä voidaan pitää hyvin luotettavana, koska sen kokoamisessa on käytetty useita eri lähteitä. Osaamisen kehittämisen ja verkko-oppimisen teoria antaa vankan kuvan verkko-oppimisen nykytilanteesta oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä, selkeitä viitteitä sen tulevaisuudesta ja kehittymisestä osaksi oppimisen työkaluja. Verkko-oppimisen tulevaisuus näyttää hyvin valoisalta ja antoisalta. Helsingin OP:ssa voidaan todeta saavan paljon lisäarvoa verkko-oppimisen hyödyntämisestä osaamisen kehittämisen työvälteenä. Verkko-oppiminen antaa uudenlaisia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiselle ja sen käytöllä saadaan korvaamattomia hyötyjä, esimerkiksi ajankäytön, joustavuuden ja kustannustehokkuuden suhteen.

Tapaustutkimuksessani käytettiin aineiston keräämisen metodina henkilöhaastatteluja. Haastattelut onnistuivat sinänsä hyvin, mutta jäivät osittain hieman suppeiksi. Jos aikataulullisesti olisi ollut enemmän aikaa, niihin olisi voitu panostaa enemmän, joka olisi mahdollistanut kattavampaan haastatteluaineistoon. Tutkimuksen laatua, sisältöä ja tuloksia voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti kuvaa sitä, että miten täsmällisesti pystytään mittaamaan sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteettiin vaikuttaa tässä tutkimuksessa olennaisesti haastatteluihin vastanneiden henkilöiden asenne ja suhtautuminen tutkimuksen aiheeseen liittyen. Tutkimuksen aihe oli vastaajille tuttu ja varmasti ainakin osittain mielenkiintoinen, koska se on yksi työväline ja metodi konttoreissa työskentelevien henkilöiden osaamisen kehittämiselle, joka vaikuttaa myös siihen, että vastauksia voidaan pitää luotettavina. Vastaajista kaikki ovat käyttäneet verkko-oppimista osaamisen kehittämisessä hyödyksi, joten tutkimuksen kohde ja työväline oli hyvin tuttu. Haastatteluissa vastaamiselle oli riittävästi aikaa. Vastauksien luotettavuutta voidaan kyseenalaistaa kuitenkin siltä kantilta, että haastatteluja ei suoritettu anonymieina. Haastatteluista tuli kuitenkin esille vahvoja mielipiteitä ja vastaukset vaihtelivat, joka kertoo että tutkittavan ilmiön käytössä on eroavaisuuksia ja että niitä voidaan pitää melko luotettavina anonymiydestä huolimatta. (Kasvatustieteellinen tiedekunta, 2008; Hirsjärvi ym. 2005, 216.)

Reliabiliteetti on ehdoton edellytys validiteetille. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Kun tarkastellaan tutkimuksen validiutta, tarkastellaan samalla myös tutkimuksen pätevyyttä. Kun tutkimuksen ideana oli selvittää ja mitata sitä, että voidaanko verkko-oppimista hyödyntää nykyistä paremmin Helsingin OP:ssa, olennaista oli selvittää osaamisen kehittämisen ja verkko-oppimisen nykytila, jotta tutkimusongelmaan saadaan selvyyttä. Tutkimuksessa on käytetty hyödyksi myös aiheeseen liittyvää teoriaa useasta eri lähteestä, joka on tärkeää validiteetin kannalta. Validius tarkoittaa yleisesti aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta. Johtopäätökset ja kehittämisideat ovat syntyneet teorian ja henkilöhaastattelujen pohjalta. Haastattelujen sisällöt ja kysymykset liittyivät tutkittavaan ilmiöön, joka on tärkeää validiteetin kannalta. Haastattelujen ongel-

maksi saattaa kuitenkin usein syntyä se, että vastaaja ei vastaa rehellisesti vaan tiettyjen esimerkiksi tutkijan odotusten mukaisesti. Tutkittava ilmiöllä on kuitenkin vaikutusta haastateltavienkin henkilöiden työpäiviin, jolla on vaikutus tutkimuksen reliabiliteettiin ja sen myötä validiteettiin. Tutkimuksen pätevyys vaikuttaa myös se, että tutkijan omia havaintoja voidaan pitää luotettavana. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.)

Verkko-ympäristön käytön suhteen ilmeni selkeitä kehittämiskohteita. Jos verkko-oppimisen käytettävyyttä ja hyödynnettävyyttä halutaan tehostaa, olisi tutkimuksesta heränneisiin asioihin paneuduttava Helsingin OP Pankissa. Kehittämisen varaa työvälineen nykyisessä hyödyntämisessä on, ja aikaisemmin mainitun neljän kehittämisidean myötä päästäisiin kehitystyössä eteenpäin. Osaamisen kehittämisen työkalua, verkko-oppimista, voitaisiin hyödyntää Helsingin OP Pankin sisällä nykyistä paremmin, kun päämäärät ja tavoitteet oppimisen työvälineelle annetaan tarkemmin, työkalun tunnettuutta ja näkyvyyttä lisätään, toimintatapoja selkiytetään ja yhtenäistetään.

Opinnäytetyöni antaa varteenotettavia, selkeitä ja luotettavia havaintoja tutkittavasta ilmiöstä, verkko-oppimisen hyödyntämisestä Helsingin OP:ssa. Tutkimuksesta syntyneitä havaintoja ja kehitysideoita voidaan käyttää hyödyksi yrityksen sisällä verkko-oppimisen kehitystyössä ja osaamisen kehittämisen suunnittelussa.

Lähteet

Kirjalähteet:

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja Kirjoita. 6. - 7. painos. Vantaa: Tumma-
vuoren kirjapaino

Kalliala, E. 2002. Verkko-opettamisen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Kiviniemi, K. 2000. Johdatus verkkopedagogiikkaan. Kokkola: KP-Paino.

Koskinen, I, Alasuutari, P & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jy-
väskylä: Gummerus Kirjapaino

Laine, M, Bamberg, J, Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino

Lifländer, V-P.1999. Verkko-oppiminen, yhteistoiminnallinen projektioppiminen verkossa.
Helsinki: Edita

Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Otala, L. 2002. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos.
Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä:
Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P.1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 3. painos. Helsinki: Edita

Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdis-
täminen. 4. painos. Tampere: Tampere Paino

Viitala, R & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta.
Helsinki: Edita

Nettilähteet:

Stranius, L. 2001. Oppiva organisaatio ja yksilö, muutoksen hallinta uudessa toimintaympäris-
tössä. Tulostettu 20.9.2009 . www.uta.fi/~leo.stranius/HALLA9E1.doc

Hätönen, H. 2007. Oppiva organisaatio. Tulostettu 13.10.2009.
http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2_08102007.pdf

Verkkotutor. 2005. Verkko-oppimisen haasteet ja mahdollisuudet. Tulostettu 25.05.2009.
<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/verkkopedagogiikka/index.php?valinta=14>

ePressi. 2009. Koulutus. Tulostettu 25.05.2009
<http://www.epressi.com/tiedote/koulutus/ek-selvitti-henkiloston-kehittaminen-hakee-uusia-muotoja-verkko-oppimisen-suosio-kasvaa.html>

Vexom. 2005. Oppivan organisaation keskeinen ajatus. Tulostettu 08.09.2009.
<http://personal.inet.fi/koti/vexom/org.htm>

Valtiovarainministeriö. 2009. Verkko-oppiminen. Tulostettu 08.09.2009.
http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen

Salminen, L & Suhonen, R. 2008. Oppiminen ja oppimismenetelmät ja niiden hyödyntäminen ammatillisen kehittymisen tukena. Viitattu 15.11.2009.

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Yleisopalvelut/Julkaisuportalvelut/Kirjat/kielet_kulttuuri_hyvinvointi/OppiminenJaOppimismenetelmatJaNiiden.pdf

Elmio. 2009. Pientä tietoa, oppimismenetelmät. Tulostettu 15.11.2009

<http://elmio.net/?SID=86291b7d85e1dd3012d5e2ceee6eb2c8&n=57>

Collin, J, Korhonen, K, Penttinen, L & Vakiala, V. 2003. Tutkiva verkko-oppiminen. Viitattu 25.11.2009. <http://www.tutkiva.edu.hel.fi/yhteisto.html>

Aaltonen, H & Riihikoski, J. 2009. Internetpohjaiset oppimisympäristöt, verkko-oppiminen työssä oppimisen välineenä. Viitattu 15.11.2009.

<http://www.cs.uta.fi/ipopp/www/tyt-ipopp/aari/luku1.html>

Helsingin OP Pankki Oyj. 2009b. www.op.fi

Salmon, G. 2008. Designing & developing e-learning. Viitattu 03.02.2010.

<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/elearning/developing.html>)

Verkkoseminaari. 2008. Koulutuksen laatu - koulutuksen tulevaisuus. Viitattu 02.02.2010.

<http://verkkoseminaari.wordpress.com/>

Kasvatustieteellinen tiedekunta. 2008. Kvalitatiivinen tutkimus. Vitattu 01.04.2010.

<http://www.mm.helsinki.fi/users/niskanen/kotu/tulkinta.htm>

Julkaisemattomat lähteet:

Helsingin OP Pankki. 2009a. Intranet

Halen, H. 2010. Henkilöstöosaston työntekijän haastattelu 25.1.2010. Helsingin OP Pankki Oyj. Helsinki

Mäki, J. 2010. Henkilöstöosaston työntekijän haastattelu 25.1.2010. Helsingin OP Pankki Oyj. Helsinki

Espoon alueen konttoreiden työntekijöiden haastattelut 15.3.2010. Helsingin OP Pankki Oyj. Espoo

Kuviot

Kuvio 1: Organisaatiokaavio	10
Kuvio 2: Osaamiskolmio	12
Kuvio 3: Jäävuorimalli osaamisesta	15
Kuvio 4: Osaamisympyrä	16
Kuvio 5: Organisaation oppiminen	19
Kuvio 6: Oppiva organisaatio	21
Kuvio 8: Verkko-oppimisen swot-analyysi	32
Kuvio 9: Swot-analyysi verkko-oppimisen nykytilanteesta	44

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko henkilöstöosastolle	55
Liite 2: Haastattelurunko työntekijöille	56

1. Miten verkko-oppimista hyödynnetään tällä hetkellä?
2. Mihin osaamisalueisiin verkko-oppiminen soveltuu? ja onko osaamisalueita mihin se ei sovellu?
3. Mitkä ovat organisaation tavoitteet verkko-oppimiselle?
4. Miten hyvin verkko-oppimisen tavoitteet on saavutettu?
5. Miten verkko-oppimisen avulla osaamista voidaan tehostaa?
6. Miten organisaatio haluaa tehostaa verkko-oppimista osaamisen kehittämisessä?
7. Voitaisiinko verkko-oppimista hyödyntää vielä enemmän henkilöstön kehittämisessä?
8. Mitkä ovat mielestänne pääasialliset esteet verkko-oppimisen käytölle?
9. Kuinka kauan verkko-oppimista on käytetty?
10. Montako kehityskierrosta on tehty ja onko tehty jotain muutoksia?
12. Miten osaamisen kehittämistarpeita mitataan ja arvioidaan?
13. Oppimaan oppiminen: miten henkilöstöä valmennetaan opiskelemaan verkkoympäristössä?
14. Kuinka tärkeänä osana henkilöstön osaamisen kehittämistä verkko-opiskelu mielestänne on?
15. Voitaisiinko verkko-opiskelua hyödyntää nykyistä enemmän? Ja jos voitaisiin niin miten?

1. Kuinka usein käytät OP-akatemia verkko-kursseja?
2. Koetko verkko-oppimisesta/verkkokursseista olevan hyötyä työssäsi? miten?
3. Tunnetko verkko-oppimisesta olevan hyötyä erityisesti jollakin tietyllä osa-alueella/osaamisalueella?
4. Koetko verkko-oppimisen hyödylliseksi välineeksi osaamisen kehittämisessä? millä tavalla?
5. Onko mielestäsi perinteinen lähiopetus hyödyllisempää kuin verkko-opiskelu? miksi?
6. Onko verkkokurssien käytössä ollut ongelmia? mitä?
7. Koetko verkkokurssit tarpeellisiksi osaamisen kehittämisessä? miksi?
8. Voitaiko verkko-kursseja hyödyntää nykyistä enemmän henkilöstön osaamisen kehittämisessä? miten?
9. Mitkä asiat koet olevan eniten esteenä verkkokurssien hyödyntämiselle?